谈判如打仗？其实可以双赢

经典职场励志系列

谈判

如何制定使各方都获益更多的协议

[英] 加文·普雷斯曼（Gavin Presman）◎著　孙峰◎译

Negotiation

How to Craft Agreements that Give Everyone More

中信出版集团

版权信息

书名:谈判：如何制定使各方都获益更多的协议

作者:[英]加文·普雷斯曼

译者:孙峰

ISBN:9787508683195

中信出版集团制作发行

对本书的赞誉

在当今的商界中，许多人都遗忘了这本书中传递的一个简单信息：合作是成功之路。我尤其喜欢书中关于谈判的实用建议和步骤清晰的指南，它们可以教你将合作的策略运用到生活中需要达成协议的领域。如果要我推荐一本关于谈判的书，非这本书莫属。

——凯瑟琳·萨克斯顿（Kathleen Saxton）
灯塔（The Lighthouse）公司创始人兼CEO（首席执行官）

加文是一个奇才。如果你和他相处过，你就会喜欢上这本书；如果这是你第一次见识他的才华，那你一定不虚此行。

——迈克·诺尔（Mike Nohr）
Fold7广告公司CEO，《金融时报》前专栏作家及Kitcatt ohr公司创始人

读到如此真诚、实用而且令人愉快的谈判艺术指南真是太棒了。多年来我一直运用这种指南与自己的客户打交道，所以我知道它会给那些需要通过谈判达成目的的人带来多大的帮助，我会把这本书强烈推荐给身边的推销员、买家或管理者。

——迈克·莫顿（Mike Morton）
领导力和影响力培训师

加文的书具有创新性，因为它提供了进行有效谈判所需的简单可行的实用步骤。我一直在和我的学员分享书中的实用故事、工具和技巧，而且切实看到了这些方法在真实生活中的作用。

——史蒂文·法恩（Steven Fine）
英国Lumina Learning公司高阶执行师

谈判技巧在各个商务领域都发挥着重要的作用。能有这么一本分享长期合作文化的书真是太棒了，它还教给了读者制定更好的协议的实用技巧。我会推荐团队里的所有人阅读这本书；如果你希望你的团队更加成功，我建议你也读一下这本书。

——纳伦·帕特尔（Naren Patel）
Primesight公司CEO

谨以本书献给

我的挚友、爱妻朱尔斯，是她的支持让一切成为可能。

你是我的天使，没有你，我心无所依，你就是我的全部。

序言

布鲁斯·戴斯利（Bruce Daisley）
推特欧洲部副总裁

如果你在生活中从未遇到过棘手的谈判，那你一定属于非常幸运的极少数人。奇怪的是，这种几乎每天都会发生的事情却让大多数人心生胆怯，感到措手不及。谈判可能是我们生活中最让人担忧的事情之一——甚至想想都犯怵，似乎眼前只有失利的可能而毫无胜算。而且，我们会把“谈判”当成“对峙”，大脑中的“战或逃”机制常常会让我们选择溜之大吉。

我们的生活中充满了各种谈判的故事。一个朋友告诉我他在加勒比海享受梦寐以求的一周假期时，同行的度假者因得知他“得了便宜”而排挤他。这是对于议价情况的本能恐惧——即便我们不是当事人，也会感到畏惧。许多人都担心自己外行的表现会让他人比我们在交易中得到更多。这些担心让谈判给人一种风险巨大的感觉。

好在对于这种让人夜里无法入睡的事情，我们可以通过学习简单的技巧和如何进行更好的谈判来应对。欣闻我的职业生涯导师加文·普雷斯曼决定写作一部这样的书，特此作序。谈判是一项历经百年磨砺的艺术，它融合了对人类心理和博弈论的理解。同时，它能够快速让经验不足的人相形见绌。加文的谈判方法简明清晰、易于使用，成书出版是水到渠成之事。

加文站在巨人的肩膀上，将一些最为活跃的智者的专业知识和简单真实的案例结合起来，用浅显易懂的方式将其呈现在书中。事实上，关于谈判并没有全新的秘方，我们只需要向先行者致敬。加文研究并总结

了前人的劳动成果，而且用一种简单的方式讲述出来。

我曾经受训于加文并跟随他学习，他的这本书能够鼓舞人心，提醒我们只要做好准备，运用几个简单的技巧就可以让我们的谈判结果大不相同。加文创作了一本人手必备的谈判书。

引言

好的谈判为何会带来和谐的人际关系和职业关系

在事业刚起步的时候，如果我在谈判中失败了，不论原因是什么，也不论我事后如何尽力保持理智，我都会感觉失败和我自己有莫大的关系。我常常会花费大量的精力让自己克服挫败感，而思想斗争通常会在我振作精神之后长期困扰着我。

不论是在工作还是生活中，谈判的结果都有着广泛的影响。错过谈判机会或者谈判不顺则意味着失败，这往往也是谈判对手的失败。我们可能会在财务上受损，可能会失掉信心，甚至可能失去他人的尊重。有时候，这是因为我们连再次谈判的机会也看不到了；而有时候则是由于缺乏技巧，我们感到不适、尴尬和胆怯，从而匆匆结束谈判。参与我的课程的学员，甚至身经百战的商人也常常觉得谈判充满压力，谈判结果不尽如人意。

我在提高谈判技巧上的转折点发生在被某人占了便宜之后，当时我耿耿于怀，感觉自己明显是被高手玩弄了。于是，我决定吸取教训，采取一切可能的方法避免重蹈覆辙。这次教训并非发生在会议室或客户的办公室中，而是在我母亲的厨房里；这次教训也并非汲取于长辈，而是从我六岁的侄女米莉（Millie）身上学到的。米莉是我步入成年的纽带。她出生时我哭了，因为我意识到自己已经跨过一个代际。令人欣喜的是，虽然我们之间有代沟，但我们一起玩得很开心，很快我就发现她虽然只有六岁，却相当机敏。

那是我第一次在我母亲家照看她。我满心热忱、急于讨好她，整个

下午不仅是一副完美叔叔的形象，而且还成为她的挚友、圣人和老师。下午5点，我就已经做完了米莉要求的所有事情。我在筋疲力尽的情况下，还仍然陪她在公园多骑了半个小时双人靠背自行车。我给她买了冰激凌和薯片，并且和她一起拼好了拼图。我疲惫不堪，但完成任务的快乐远远超出了我的疲劳感，我高兴地收起米莉的东西，准备送她回家。

“快，米莉。该找妈妈了，我们先把鞋穿上……”

“不。”她一边说着，一边摇了摇头。

“哈，快点啦！我们来穿上这漂亮的小红鞋。我们得走了，不然……”

“不要鞋子。”

“可是……”

“太紧了。”她嘴上这样说，也不解释一下这鞋在一小时之前为什么一点儿也不紧。

我试着等了几分钟……然后央求她。之后，我试着让她发发善心，提醒她我之前对她的好，但就像我遇到的许多客户一样，之前的恩惠在更强烈的新需求面前变得黯然失色。

我试着强硬起来，但米莉根本不买我这个好叔叔的账，而且知道如何戏弄我。看到她下嘴唇微微颤抖，我换了一种方式。

“来，咱们看看怎么才能高兴地回家，”我一边说着，一边把鞋放到我们之间的桌子上，“那么，我们要怎么做呢？”

我用的是我的导师约翰·塔利（John Tulley）传授给我的一个技巧。约翰是一个谦逊明达的人，他教给我很多在逆境中与难以相处的人打交

道的方式。他总是说，询问对方怎么办的魔力在于转嫁权力，从而创建合作的空间。我在工作中经常使用这个技巧，屡试不爽，但这对一个六岁的孩子能否奏效还不得而知，不过这个时候我已经准备好千方百计来阻止米莉的眼泪。

我看着鞋子，等着米莉的回答。她也看着鞋子，满足于自己的随心所欲。她的眼睛开始在房间里搜索，然后目光固定在身后的某个东西上。她目不转睛，咧着嘴笑起来。当我顺着她的眼神转过身时，我看到一个玻璃罐，里面填满了我母亲亲手做的巧克力曲奇（大概是为了在她的孙子孙女经常做客的时候“贿赂”他们）。我后悔自己没有早点想到有这个“神器”。

“哦，我知道了。如果我给你一块奶奶做的曲奇，你就会穿上鞋？”

这是我在生意场上经常用到的基本谈判原则：找到对方需要而你可以以低成本提供的东西，来完成你的交易。米莉的顺从让我如释重负，我却忘了应用另外一个关键原则。

我给了米莉一块曲奇，然后微笑着等她吃完。

“好了！我们把鞋穿上吧。”

“不。”她摇着头说道。

“嘿！我们说好的呢？”

米莉只是向后靠到椅子上，竖起两根手指。

“两只鞋，两块曲奇。”我啧啧地自言自语，才想起另一个谈判的基本原则：先得到，再给予。永远如此。

至今我都不知道米莉是早有预谋还是意识到了自己是游戏的掌控

者，利用了我的弱势地位。对她来说，那不过是游戏，而我却后知后觉，虽然我每天都在工作中做这种游戏。

这时我知道是时候用上那句“关键的话”并附上条件，要求米莉先行动了。

“好的，米莉。如果你把鞋穿上，我就再给你一块曲奇。”

简单地用“如果你……我就……”来设定协议和用“我会……如果你……”具有天壤之别，我会在第七章“议价”中对此进行详细解释。

于是，米莉穿上鞋，又得到了一块曲奇，然后我们安静地向我姐姐家走去——至少在米莉对自己的鞋感到厌烦之前是如此。

从那天起，我一有机会就会尽量将谈判的关键原则运用到生活的各个领域，现在我也教别人这么做。相比以前的惊慌失措和感情用事，如今谈判对我来说已经是顺其自然的事情，它带给我的乐趣不亚于那天米莉比我略胜一筹时的感觉。希望通过使用本书中的原则，你也能享受谈判的乐趣。

在后面的章节中，我将解释我在Inspire和How To学院的课程中所教授的谈判体系。这是一个任何人在任何生活领域（不论是职业生活还是个人生活）中都能用到的体系。它可以让谈判体验毫无压力、氛围融洽且充满收获。这套体系的形成基于我对谈判和商业心理学25年的个人和职业研究，为了适用于当今的合作性商务文化，我还对其中的内容进行了调整。本书中的原则都有相应的案例说明，后面还附有自评量表，可以帮助你直接运用这些策略。不论你是一名地产经纪人还是在街上遛宠物的爱心人士，不论你是以销售为生还是以采购为业，不论你是想要影响你的老板、挚友还是你的客户，本书都能帮你做好准备并投入到每个谈判和协议中。它将让你的谈判变成一段更加有意义且有价值的体验。

我已故的英文老师斯图尔特（Stewart）先生曾经说过：“当你先为他人着想时，你自己受益最多。”在谈判时要谨记这句话，因为人们能很快感受到别人的自私，继而会产生不信任感。合作时形成的信任和伙伴关系将超越眼前的问题，带来长远的影响。

可以说，本书对谈判的讨论是基于道德的角度：倾向于合作而非竞争，旨在促成一个让所有人都收获更多的协议。如果你要在这里找到一些技巧来逼迫别人同意只满足你个人需求的协议，那你就来错地方了。就我的经验来看，高效的谈判者并不只是把“平等交换”看作让自己赢得更多的策略，而是深知这是有效谈判背后的基本原则。因此，他们在意的并不是自己能获得什么，而是双方怎么才能够合力让谈判结果超出各自利益的总和。他们相信交易就是为了创造性地使用双方的资源，让双方通过合作受益。虽然这种方法需要更精心的准备、更多的时间投入，甚至更多的努力，但是它也会带来更加丰厚的短期和长期成果。

你可以从头到尾，按照从基本内容向进阶部分的顺序来阅读本书，也可以为了应对特定挑战、对手或达成目标而直接翻到进阶部分寻求帮助。你还可以两者兼备，先通篇阅读，然后在遇到特定谈判时选择性地回顾并批判性地运用这些经验。

最重要的是，你要清楚如何运用这些原则，并且开始练习这些谈判技巧。作为辅助内容，每个章节都包含一些实践练习、案例和总结。你可以在推特上关注#CollaborativeNegotiation（合作性谈判），分享你的经验并学习其他人在这方面所进行的尝试。

虽然本书是我独自一人完成的，但书中观点的产生离不开他人的帮助。我受到了许多业内专家的启发，包括齐格·金克拉（Zig Ziglar）、史蒂芬·柯维（Stephen Covey）和艾伦·皮斯（Alan Pease）。多年来，我有幸受到了一些杰出人士的亲自指导，包括沃纳·艾海德（Werner Erhard）、理查德·班德勒（Richard Bandler）、保罗·麦肯纳（Paul McKenna）和桑德拉·普鲁克特（Sandra Proctor）等。我和一些英国最

棒的培训师共享培训平台并且共事，其中包括迈克·莫顿、保罗·肯尼（Paul Kenny）、斯图尔特·德森（Stewart Desson）和史蒂文·法恩。最近，我有幸与《催化剂》（*Catalyst*）和《自我经济学》（*Egonomics*）的作者史蒂文·史密斯（Steven Smith）及领导力合伙人团队（Partners In Leadership Team）合作，他们在责任制方面的突出工作为其所服务的企业带来了巨大的变化。他们与我分享的观点帮我形成了自己的思路，所以如果没有他们，也不会有本书。

不过，我最主要的经验教训还是来自那些我不愿提及姓名的人，比如那些我不愿再见到的人，那些我转身离开的人，那些丧失机会与我和其他人一起工作的人，因为他们一心一意只关注自己。同时，我也省略了某些房地产经纪人的名字，感谢他们让我知道什么是不应该做的。

第一章
让你的谈判策略结构化

你是否真想谈判
区分谈判和讨价还价
谈判前的自查清单



在进行谈判时，事实上我们大多数人都太急于开始议价。其结果是由于没有机会建立关系，双方都无法达成理想的交易，在谈判结束时很可能会心存不满。

结构在谈判中非常重要，原因在于学习规划谈判并按部就班地执行意味着你不会贸然开始并因此而丧失机会。了解各自在结构中的位置有助于我们更加有效地行事，保证双方都确信自己立场正确，从而在每笔交易中获得各自所需。

在构建谈判时，时间具有重要的作用，你需要考虑自己和他人的时间表与最后期限，还要分辨现实的和期望的时间表之间的差别。例如，

在进行房屋购置谈判时，你会希望在其他人介入之前尽快达成交易；如果你谈的是其他买卖，那你和对方可能更愿意在指定的时间交换密钥（金钱或产品）。拥有一个谈判的总体结构会让你在这些时间表中游刃有余、不会顾此失彼，可以避免让你的合伙人感到挫败或失望。

在本书中，你将了解我讲授了20多年的谈判体系。这个体系围绕7个步骤构建而成，被各行各业的谈判专家所运用，涉及房地产、零售、政治和调解等领域。该体系对加文·肯尼迪（Gavin Kennedy）1997年出版的《谈判是什么》（*Kennedy on Negotiation*）一书中所阐释的经典结构进行了更改，肯尼迪在书中提出了8个步骤并将其总结为4个阶段，而在本书中你将看到7个步骤。我所任职的两个公司——Inspire和多尔国际（DOOR International）培训公司使用一个七步流程，将准备过程分为3个明确的阶段，让你有机会在进入4个达成交易的阶段之前进行有效的准备。这些在准备阶段所支出的额外时间总能带来长远回报。

达成有效协作谈判的7个步骤是：

- 准备进行合作性谈判；
- 准备一份计划；
- 了解合作伙伴的视角；
- 讨论；
- 提议；
- 议价；
- 达成协议；

本章将讲述遵循流程的重要性，并介绍如何利用七步流程进行谈判。第二至第八章将依次介绍各个步骤，展示如何在谈判中进行实际运用。之后的章节将深入探讨如何与人谈判——了解自己和他人的性格，

在家庭和生活中进行谈判，最后介绍应对狡猾的谈判者。

谈判的第一步是做好心理准备，思考你想从交易中得到的结果以及你如何与对方合作并达成目标；第二步是列出自己在议价过程中能够提供的东西；第三步是站在合作者的立场上，从他们的角度进行准备。这三个步骤可以保证你在进行讨论之前得到充分的准备。在此之后，坐下来和对方进行讨论（步骤四），获得足够信息以给出提议（步骤五），由此你可以进行议价（步骤六），最终达成双方受益的结果（步骤七）。

该结构将帮助你巧妙地达成使双方受益的协议，让你专注于共同收益，防止你促成或接受一个只对单方有利的协议。本书介绍的都是关于如何制定更利于所有当事人的协议，这是为什么呢？我们有必要考虑一下，为什么制定协议对达成共赢如此重要？

想一想

我们采用一个经典的人质被挟持的场景。想象一下你所在的办公楼有几个同事被劫为人质。目前情况不明，只知道你的老板和几个高管被困在餐厅。你首先会怎么做？你将如何行动并把控谈判节奏，从而获得对所有人都有利的结果？在全球各地的培训室里我问了成百上千次这个问题，得到的答案显示了我们在作为谈判者时所具有的有趣倾向。

你是如何回答这个问题的？你是否尝试与人质挟持者进行对话？你是否会看看自己能做什么来结束僵局？以前，在我提出这个问题后，很多人的回答是他们会尝试和挟持者沟通，确定挟持者的需求并开始考虑对话。这看似是正确答案，但专业谈判人员在现实中并不会这么做。任何谈判中的讨论都需要精心准

备，贸然进入讨论而不全面考虑变量可能会导致严重的后果，在这种人质情境下尤为如此。如果不能了解所有变量并探寻双方的需求及其他当事人的需求，那么你的谈判就可能无法巧妙地达成一个人人接受的协议。

在和任何人议价之前，要仔细分析你面临的情境，明确自己的立场，还要思考其他当事人的立场。同时，花时间与其他当事人讨论你的设想，这样就能共同制定适用于所有人的协议。

你是否真想谈判

关于人质情境的一个有趣之处在于它提出了一个根本性的问题——你是否应该谈判。许多政府声称它们不会与恐怖分子谈判，这个立场无可厚非。谈判意味着合力达成共同目标，但人们并不是总能找到共同目标或者清楚怎样的结果才算双赢。

双赢

在我们的日常生活中，有时需要应付一些我们内心不愿与其合作的人。如果和某些你不信任或者不在乎的人谈判，那么就难以实现双赢，甚至没有谈判的可能性。需要记住的是，本书讲的是如何与供应商和合伙人达成更好的关系，而且提供了我们用来达成交易的实用工具。本书之后还将给出一些失败的交易案例，并讨论如何在得到糟糕谈判结果之前适时离开谈判桌。

一个学术研究机构指出了做足身心准备对于获得期待结果的重要性。行为科学家的团队一直通过与测试对象进行情境谈判来研究准备工作对谈判结果的影响。《谈判杂志》（*Negotiation Journal*）和哈佛谈判研究项目（Harvard Negotiation Research Project，缩写为HNRP）引用众多研究结果说明了同一件事：你的选择越多，准备越充分，就会得到越好的结果。《经济心理学杂志》（*Journal of Economic Psychology*）的研究也进一步支持了本书推荐的方法，并指出准备工作、心理状况与结果之间具有明显的联系。

布鲁斯·巴顿（Bruce Patton）、罗杰·费希尔（Roger Fisher）和威廉·尤里（William Ury）多年来致力研究有效谈判的结构和实践，他们的研究成果奠定了经典谈判著作《谈判力》（*Getting to Yes*）[注]的基础。这里有必要看看他们的研究结果。我们可以获取的第一点信息是，那些有清晰目标并把想法写到纸上的人通常比那些仅仅在脑海里有目标的人在谈判中表现得更好。除此之外，似乎准备越详尽，结果就越好。这背后的原因并非总是清晰明了的，但根据我的个人经验，在计划阶段多花费些时间总是能让双方在之后的谈判过程中获得更加深入的理解。

区分谈判和讨价还价

新认识的朋友在得知我通过谈判谋生之后，总会热切地告诉我他们最近在市场上讨价还价的战绩。这是因为包括他们在内的许多人都错误地将讨价还价和谈判混为一谈——尽管它们之间的差异显而易见。如果常见的商业文化接受讨价还价，我倒愿意尝试一下，不过这与本书所讨论的谈判策略和实践不可同日而语。明确二者的差别可以让我们确定自己在何时可以进行真诚的谈判。

讨价还价是通过各种手段降低所买物品价格的行为，使用的策略包

括给出不同的价格或用离开进行威胁。我依然记得8岁时在耶路撒冷老城那段让自己震惊的经历。当我准备用自己积攒了一夏天的零花钱购买一块西洋双陆棋盘时，我姐姐突然插手，斥责店主占我的便宜，然后把价钱谈到了大约原来的一半。我不明白发生了什么，我得到了同一个棋盘，但花的钱却少了很多。这件事让我有些困惑，之后很长一段时间我都对市场里的商贩有所防范。这是讨价还价的主要挑战。如果你做的是一锤子买卖倒也无妨，但这样的交易是建立在基本的不信任之上，只会带来更多的猜疑和不配合。

我曾经在和我所指导的一名推销员进行“双重呼叫”时，目睹了谈判时非常不好的一种尝试。这名推销员销售的是一种年度订阅服务，在他准备达成交易时，客户提出要一些折扣。事实上，客户问的是他能给出的折扣额。这名推销员并没有对此进行谈判，而是开始讨价还价，更糟糕的是，他用的还是百分比，最终客户比最初报价少支付了10%。后来，我问这名推销员降价的原因，他告诉我是因为他能承受这个折扣，而且他想与客户建立信任和密切的关系。搞笑！当你告诉别人你的最初报价虚高时，他还会信任你吗？这不相当于告诉他们你在提出原始报价的时候并没有说实话吗？

谈判则与讨价还价不同，因为在谈判中我们讨论的是交易的所有条款，而不仅仅是价格。我们谈判是为了达成一致意见，而非争论财务问题，这是二者关键的区别。如果订阅推销员与他的客户真诚地协商，他就会开启一个利用双方变量为交易增值的过程。通过讨论和了解，订阅推销员原本能够找到一种方式为客户提供比价钱更有价值的东西，或者能发现客户要求提供折扣的原因。这样，他就可能通过折扣换取对自己有价值的东西，而不影响产品的感知价值和他们之间的信任水平。

想一想

你是否曾经在讨价还价之后怀疑自己本该得到一

个更好的交易结果？你有没有见过随着讨价还价行为的发生，信任在不断减少？抛开过程愉快与否，你是否曾经在谈判结束后独自思考最终拿到的东西是否物有所值？

案例研究

凯瑟琳为职位谈判所做的准备

让我们将第一章所学的内容运用到一些案例中，来看看如何在真实情景中使用这些步骤。这些例子也许并不和你直接相关，但观察这些原则与工具在真实场景中的运用会帮助你培养应对个人和专业谈判挑战的技能。在本书中我们将探讨一些案例，让你知道在谈判过程中的每个阶段该如何运用这些工具。

凯瑟琳（Kathleen）是一位雄心勃勃的销售主管，在欧洲一家领先的媒体技术公司任职，领导着一个包含销售人员和客户经理的大团队。他们通过运营代理、客户及媒体联络人的网络来实现收益。她积极主动、精明能干，同时是一位能力出众的员工管理者和网络高手，这让她在工作中游刃有余。最近，她生完二胎，刚刚休完产假。

她的上司（商务总监）在她重回职场不久后宣布辞职。虽然公司已经开始通过猎头寻找合适的接替者，但凯瑟琳得到这个职位的机会仍然很大，而且CEO已经开始和凯瑟琳就此进行沟通并让人事总监参与。猎头已经找了两个月，凯瑟琳知道他们已经锁定了一个合适的候选人，而这个人和她也有私交。凯瑟琳消息灵通，她的朋友蒂姆（Tim）原来是该领域的猎头，她可以从那里获得一些好建议。

凯瑟琳该如何使用三个准备步骤，让她与人事总监就自己接替商务总监职位一事进行一场富有成效的谈话呢？

从第20页的清单可以看出，第一步是要确认她是否觉得自己已经准备好为这一职位进行谈判。（作为准备谈判的双方，你们是否地位平等？）她需要考虑自己和家庭，问问自己是否愿意做出额外的投入。如果答案是肯定的，她则需要确认CEO是否赞成她接任商务总监一职。（他们是否是平等主体？）为此，他们已经有过几次讨论，但还没有进行正式面试，而且CEO并没有明确承诺让她接手这个职位。目前，CEO已经通过人事总监与凯瑟琳进行了沟通，表示“看看我们能否进一步谈谈”，但他多数时间在美国，双方没有机会面对面讨论此事。凯瑟琳决定重新安排自己的日程并参加巴塞罗那的一个会议，而CEO正在那里主持客户小组座谈，她可以和CEO在那里直接谈谈。虽然凯瑟琳心里清楚公司也在考虑其他人选，但这场在塔帕斯酒吧进行的谈话，加上她和丈夫前一天晚上的重要沟通，让凯瑟琳更有底气在平等的基础上争取总监一职而自信地谈判。虽然和CEO的面谈环境并不理想，但我们很少能在完美的情境中开始谈判，不过知己知彼，有备无患。

现在，凯瑟琳清楚她想要达成协议（清单中的问题2），她已经准备好以平等的身份进行谈判（问题1），而且她发现CEO也想和她达成一致意见（问题3）。

凯瑟琳业务娴熟，她强烈地感到自己可以通过承担这个职位为公司创造长期价值（问题4）。

最终，她需要确定自己已经做好心理准备，让谈判结构明晰，从而得出合作性的结果（问题5）。她和业界专家（曾经的猎头蒂姆）的关系，加上她和CEO、人事总监、她丈夫以及开朗的前任商务总监的谈话都让她占有先机。我们将在第三章再次回到凯瑟琳的案例，看她是如何进行准备，进而达成对自己和公司都有利的协议的。

对于你自己的谈判，在本阶段询问清单中的问题就足够了，你不需回答所有的问题，但它们会引导你判断自己是否已经做好谈判准备。如果没有，它们会帮你弄清楚需要做什么来让自己更具优势，从

而得到真诚互利的协议。

谈判前的自查清单

在进入谈判准备之前，你需要考虑以下一些事情。

■ 作为准备谈判的双方，你们是否地位平等？

■ 你是否想要和对方达成协议？

■ 对方是否想和你达成协议？

■ 你是否期待在该协议或后续协议中为对方创造长期价值？

■ 你是否已做好心理准备，让谈判结构明晰，从而得出合作性的结果？

如果你对于清单上的问题无法给出肯定的答案，那就需要在尝试谈判之前仔细思考这些问题。如果你尝试和你不愿长期合作的人进行谈判，或者你对长期价值不感兴趣，那就不要浪费时间了。把本书送给那些需要经常和客户交往并创造真正价值的公司员工，或者把它送给那些期望与客户不仅仅保持良好交易关系的人吧。

---

1. 此经典图书由中信出版集团2007年首次引进出版，2012年推出新版。——编者注

第二章
步骤一：准备进行合作性谈判

平等第一
区别销售和谈判
4P：在谈判之前要问的实际问题
转换态度：先要在乎
“先大我，后小我”
心理准备的自查清单



本书的写作方式与大多数谈判类书籍有一点关键的不同：相信双赢不仅是为自己考虑，也是为对手考虑，希望他能得到更多。或许正是这点不同让你捧起本书，而不是其他教你用双赢策略达到目标的书。在谈判中持有这种态度将让你的思考和行为方式有所不同。它可以增强信任和默契，最终为所有人创造更满意的结果。因此，谈判的第一步是要做好心理转换，采取合作性态度并朝着达成让双方获得更多利益的协议的方向而努力。

我们将这个过程分为三个步骤，这也是谈判的前三步。我们从这里开始培养一种合作性的思维模式，思考我们到底为什么想要合作并达成协议。在开始谈判之前，你需要确定自己愿意达成协议，然后才能以平等的姿态进入谈判。

平等第一

2005年早春的一天，我走进了伦敦的一家德国摩托车展厅，准备买一辆新摩托车。几年来我一直都驾驶这个品牌的摩托车，得知这种新车型开始发售我非常激动，因为我虽然在报纸上了解过它的消息，但还没在街上看到过它的身影。我已经电话联系了全国各地的代理商，得知有很多人也在等货，不过有一家代理商下周会来一批货。我像专家准备谈判一样，做了充分的准备。我考虑了所有的因素，创建了“购物清单”（详见第三章），甚至考虑了自己要用到的谈判工具。我在笔记本上做了笔记，信心满满。我骑车前往，一路畅通，还在途中对车子进行了喷气冲洗，希望可以通过折旧换新获得最佳交易。

推销员热情地来到我身边。攀谈一会儿之后，我告诉他想和他谈谈购买新型1150R摩托车的原因。不过，我心里记着我祖母关于“热情有价”的建议，就告诉他自己还有一些别的选择，而且认为新车型上的一些附加功能有些累赘，而且价格昂贵。我不想让他觉得我非常想要买新车，怕他会对此心理加以利用。我向他解释，想要和他探讨一下细节，看看他能提供哪些具体的成套服务，所以貌似我向他透露了不少自己的准备工作。我当时手握一个黑色本子，摆出随时准备参考的样子，这或许会给人一种印象：他需要我多于我需要他。

这位推销员显然很专业，他向我提出了一个简单的问题：“您试驾过吗？”

我诚实地回答说"没有"，但解释说自己看过很多评论。他的态度有所转变，双臂交叉，身子稍微向后一靠。

"如果您没有百分之百确定这就是您今年夏天想要驾驶的摩托车，我实在是无法和您谈论与购买相关的问题。事实上，楼下有一辆装备完善的样车，在我们进一步讨论之前，我强烈建议您试驾一下。"

我清楚他这么说的意思，但也对他的建议表示了感谢。作为一个铁杆车手，我要找的是一辆可以伴我到晚年的摩托车，而且是我要买的第一辆全新车，我想要确定自己的选择是否正确，所以我接受了他的提议。

当他给我这个建议的时候，我怀疑他如果不是在我拿出笔记本之前看过我的谈判笔记，就是看穿了我的心思。我确实不明白在ABS（防抱死刹车系统）上多花1 200英镑有什么意义，但我也知道订购的所有摩托车都有这个系统，而且无法拆除。我想要在谈判中以此为筹码，而他打算用他的建议来应对这个问题。

"不要在公园里开得太快，那里有测速摄像头。在直行的情况下把速度提升到30迈，然后使劲拉刹车，看看会发生什么。然后你就知道安装ABS是不是物有所值了。"

我听了他的建议，效果立竿见影。我看到了刹车的神奇之处，我现在有些无力坚持自己不想要ABS的想法，因为现在我需要它了。

这位推销员的做法并不特别，这是任何推销员在进入谈判之前都应该做的事情。他是在确定销售达成的前提，即在谈判之前，确定和自己交易的人确实想要买讨论中的摩托车。他是在确保存在平等的谈判基础，以及达成双赢的条件。他是得知我还在考虑其他几家竞争产品之后，尝试坚定我的态度。

果不其然，他的做法起到了一定的作用。我回来时笑容灿烂，当天购车的愿望也加强了。他感受到了这点之后，就开始转变态度。他轻松地坐下来，启动他的电脑，好像他根本不需要卖车，反而我购车的欲望要远大于他卖车的欲望。然而，当他之后决定用谎言来提升这部摩托车的卖点时，信任荡然无存。他并不是在寻求双赢或者平等。幸运的是，我做了充分的准备。一位诚实的代理商已经给我展示过他正盯着的屏幕，可以从上面跟踪BMW（宝马）工厂的订单，所以我知道他和我说的并不完全属实。

我借口有事离开了。事实上，这家经销商对我过去的经验抱有偏见，这就足以让我决定去和别人交易了。

在此讲述这个故事是为了说明三件我们在谈判之前应该做的事情：第一，确定双方都想做交易；第二，让对方知道你的态度；第三，思考并表现出你想要寻求最佳合作。这是让谈判产生非凡效果的基础。

我们在谈判中寻求的就是超出寻常的结果。我们指望创建为双方增值的协议，这意味着我们要在谈判的过程中寻找分到更多“曲奇饼”的方法。为此，我们要采取一种愿意合作的态度，而发生在摩托车展厅的事情则与此相反。我和推销员很快形成了各自的立场，我们开始玩游戏，而不是就真实的情况敞开心扉。我也有责任，因为我一开始就试图扮演“不情愿的买家”（见第十二章有关“避免某些谈判者常用的圈套”的内容），其实我第一步就走错了。当推销员玩起饥饿销售并夸大该型号的稀缺性时，我就可以确定没有了合作的可能性，于是就转身离开了。

只有愿意合作，我们才能以双赢为目的，制定更有利于双方的协议。我相信，如果我们汇聚资源、集思广益而非千方百计地相互欺骗，我们将能制定一个为双方创造更多价值的协议。如果不理解这种态度的重要性，继续读下去也是浪费时间。

区别销售和谈判

在开始谈判之前重要的是确定已经完成销售过程。一个好的推销员在谈钱之前都会这么做，这也是摩托车推销员所尝试的做法。如果你在是否交易方面还未和对方达成共识，那你们在进入谈判时就不平等，为了达成协议，你的付出将超出合理的范围。这就是为什么在谈论交易之前对交易原则达成一致会如此关键。所以，要让对方确认自己希望达成协议，并认同你们所讨论的关键因素的价值所在。就实际而言，这常常意味着寻求“原则上”的一致。拥有这种一致可以让你们知道双方是为制定对彼此都有利的同一个协议而谈判。我坚持要先获得这种一致的原因在于，如果没有这种一致，整个谈判过程就会成为一场戏剧性的表演，使得双方偏离他们的初衷。

因此，你必须确定在谈判之前销售过程已经结束。在实践中如何确定这点与你所讨论的约定有关，不过大多数情况是对方承认他们想要进行交易。下面有几个标准谈判情境中的例子。

■ 房地产经纪人会问：“在和房主谈细节之前，你确定这就是你要买的房子吗？”

■ 汽车经销商会在谈论成套服务之前问：“这辆车是你们家的正确选择吗？”

■ 调解者会询问：“你们双方现在是否愿意合作，找到一个避免你们走法律程序的协议？”

■ 足球运动员的经纪人可能会问意向球队：“在我花时间进行一个对球员和你们俱乐部都合适的交易之前，你确定我的球员适合你们球队吗？”

试一试

获得谈判的承诺

假设你正在参与一场谈判，或者想想你生活或工作中涉及互利谈判的一个真实情景。你会用怎样的措辞对一项交易达成“原则上”的一致？你将如何确定对方事先承诺和你谈判？在这个过程中，你如何建立为双方利益而谈判的理念？利用上述样本作为指导，写出一些例子，你将熟悉如何获得对方认可，进行对双方都有益的谈判和合作。

问问你自己：“我怎么做才能让我的谈判对手公开承认我们都在积极寻求解决方案？”你会怎么说？你会当面、通电话还是用邮件来让对方做出声明？如果你手头正好有一个真实的谈判，那么立刻拿起电话或者给对方发邮件。你会惊讶地发现如果你们双方都想要得到解决方案，谈判将会容易得多。

在我们开始对谈判目的进行具体计划之前，应该先了解一下“原因背后的原因”，明确自己推动共识运作的动机。具有合作的态度是整个体系的关键，否则我们得到的可能只是短期的收获和潜在的不信任，只会浪费时间和资源。

4P：在谈判之前要问的实际问题

桑德拉·普罗克特教给我一个简单的工具：在进一步沟通之前对谈判对手进行一些实际调查。桑德拉是我做职业谈判人早期的导师之一，她和一位出色的飞机副驾驶员尼格尔（Nigel）在20世纪90年代为首都广播（Capital Radio）的团队做谈判培训。我在桑德拉的讲习班中受益匪浅。我做培训师的这些年来一直在调整并运用这些知识，其中包括在生活中的各个领域练习谈判技巧的重要性。她自己在个人生活和职业生

涯中运用她的“双赢谈判”的故事说明了这些原则具有重要的实际意义。这个工具很简单，就是一组问题。它可以帮助你在继续讨论眼前更为实际的问题之前对你的谈判对手进行思考。

桑德拉把这些用来深入了解谈判对象的问题称作4P。

- **过去（past）** 他们有怎样的经历？你可以通过哪些记录来查看他们做过的交易？
- **偏好（preference）** 他们喜欢什么？什么变量会特别吸引他们？
- **偏见（prejudice）** 他们不喜欢什么？什么变量可以不予讨论或者不值一提？
- **性格（personality）** 他们是怎样的人？我们需要知道关于他们的哪些特点来帮助我们更有效地进行谈判？

你可以把4P想象成“4个样”：他们过去是什么样？他们喜欢什么样？他们不喜欢什么样？他们现在是什么样？这些简单的问题将帮你弄清楚哪些变量和过程会促成一个适合所有人的交易。

我们将在第十章对性格进行详细探讨，在这里只要清楚人们的性格会影响他们与你谈判的方式即可。我常常想起我的叔祖父本尼（Benny），他曾经在伦敦的珠宝角（Jewellery Quarter）做珠宝生意。他从不讨价还价，因此他在哈顿公园（Hatton Garden）非常有名。如果你有一件东西想让他收购，你必须给出一个合理的价格，因为他会把你的报价当成最终报价，简单地回答“行”或“不行”。在卖给他珠宝之前知道这个信息会给你带来很大的帮助。

试一试

使用4P

思考一下之前练习中出现的谈判情景。针对真实的或想象中的谈判对象问问这四个问题，并把你的答案记录下来。反身自问："我如何利用这些信息为我们创造出更成功的交易？"

转换态度：先要在乎

许多年以前，在利物浦上大学期间，我带领一小组销售人员向市民家庭出租日光浴浴床。你可以想象，这是一个相对垄断的市场，所以人们愿意支付大约每周20英镑的租金在家里放一个日光浴浴床。我们也出售浴床，但只卖给那些有要求的家庭，因为租赁市场才是利润所在。

有一个月我雇用了一名叫吉娜（Gina）的新电话员，她的工作是打电话给现有的租户并尝试通过提供小额折扣说服他们续租。这个工作很简单，但会带来丰厚的回报，这样我们就无须把床收回再重新寄到其他地方。吉娜为人热情，对别人的事情总能感同身受，电话接通不久她就能和陌生人热络起来。对此我起初有些恼火，并担心她在通话中花费太多时间。然而，虽然她进行电话呼叫的频率不高，但她却比同组其他人的业绩好很多。她是在建立一种信任，让人们愿意和她交易，而对方所要求的折扣却远低于平均水平。

一天，她来找我并提出了一个绝妙的计划——建立一个租赁购买计划或会员制度，这无疑对所有人都是有益的。这个计划不仅成为畅销品，而且那位给吉娜提这个建议的客户甚至向她的亲戚转卖了12个套装。吉娜的故事告诉我们，耐心在客户关系中产生了多么大的力量。只要花时间了解人们的真正需要，你就能创造让双方都受益的定制服务。

“先大我，后小我”

关于合作谈判的最后一个心理准备，就是了解“先大我，后小我”的重要性，并看到和谈判对象合作比孤军奋战能够取得更大的成就。在进行实际的准备之前，要意识到我们的目的是通过合作得到大于仅靠自己所能获得的成就。我们这么做并非是把自己的利益放在次要地位，而是认识到我们自身的利益只有在作为双方协议的一部分时才能最大化。除非我们找到共同的利益，否则我们难以明显扩大个人利益，利益保障更是无从谈起。只有当我们意识到对方的想法和策略能够帮我们增加个人利益时，我们才能进行真正的合作性谈判。

这种意识超越了“三个臭皮匠赛过诸葛亮”背后蕴藏的实际因素。正如作家暨G5领导力的联合创始人史蒂文·史密斯在他的《催化剂》一书中所指出的，虽然有19人获得了前15项诺贝尔物理学奖，但是在最近的15年中，该奖项授予了42个人。有效协作的能力已经越发重要，在商界和科学界都是如此。史密斯同时提到了一项由心理学家约翰·戈特曼（John Gottman）进行的关于3 000对夫妻的划时代研究。戈特曼发现那些相互协作的夫妻永远在一起的机会更大，而且他们在生活中获得的共同成就更大。然而，除去这个简单的短期成功，我们这个社交互联的世界中似乎还有其他的原因使得与他人协作并有效工作的能力至关重要。史密斯写道：

> 在互动性的社交世界，信心和能力一起形成关联，这种关联是个人能力与他人需求的契合。关联存在于哪里，信心和能力就常常跟到哪里。

案例研究

西蒙获得营销合同

在第一章，我们介绍了凯瑟琳为得到公司商务总监的职位而准备谈判的故事。我们会在第三章接着讲凯瑟琳的故事，现在我们来看看如何将第二章介绍的工具运用到一个为财务部门提供服务的设计公司。这是一个由10人组成的团队，它们刚刚获得了为一家大型银行针对12~19岁青少年的新型储蓄账户设计“附属品”（手册、海报和在线材料）的任务。

现阶段，我们知道所有人都想进行交易，现在该由公司总经理西蒙（Simon）与银行的市场主管卢卡（Luca）为此进行协商了。事情因为银行采购组的介入而变得复杂。这个小组由专业谈判者组成，他们的工作是确保银行以最优惠的条款购置所有东西。

西蒙可以使用下一页中的清单询问自己对谈判对象和对方公司的了解程度（4P）。他发现虽然自己以前在不同的领域为这家银行工作过，但他可用的信息并不多。于是，为了得到更多信息，他联系了自己认识的人。他的熟人让他对市场营销主管的性格进行了解。他发现卢卡善于分析且注重细节，因为对方曾经为项目设定详细的时间表并花费额外时间呈现和监控这些项目计划。他发现这个银行的一些代理机构轮用办公桌（偏好），而且得知现有的机构在汇报和发送电子文档备份方面没能满足其需求的原因（偏见）。

通过深入了解关键联络人卢卡喜欢的工作方式及之前双方合作中存在的问题，西蒙发现了这位市场营销主管所看重的东西（细节、严谨的项目规划及一个符合银行标准的小时费用计算法）。重要的是，他也了解到卢卡不看重的事情，以及可以用来让交易更吸引该银行的事情（项目规划）。

掌握了这些信息之后，西蒙更加确信自己能够制定一项协议，借此不仅能带来更多合作，而且能以一种对银行和自己公司都有利的方式工作。他的主要发现是，虽然他必须同意一项设计的标准小时费用，但他能够将其他为公司增值的收费项目也包括进来，从而让他的

团队为这家银行提供全力以赴的高效工作。

初步的准备工作让西蒙清楚他想要进行交易并与银行建立长期的关系（清单中的第一个问题和第四个问题）。同时，他从与不同银行雇员的讨论中发现，银行也想要寻求一家能够发展长期伙伴关系的机构。

你可以自己过一遍清单中的问题。从西蒙那里你能学到什么？怎样为下个谈判做好准备？

心理准备的自查清单

■ 你是否真想达成交易？

■ 你是否确定对方愿意达成交易？如果是，对方是否向你表达过相关意愿？

■ 你们是否感到平等，并要就制订互利的解决方案进行谈判？

■ 你是否想要和谈判对象建立长期关系？

■ 你会怎么做来确定对方愿意寻求对各方都有利的解决方案？

■ 你如何让对方当众或向你个人表达出达成双方合意的解决方案的意愿？

■ 你是否知道他们喜欢什么？（偏好）

■ 你是否知道他们不喜欢什么？（偏见）

■ 你是否研究过对方过去达成的协议，作为这次谈判的参考？（过去）

■ 你知道对方的性格吗？（个性）

第三章
步骤二：准备一份计划

了解变量的力量
完整“购物清单”的价值
使用三步骤WIN矩阵
触及红线便抽身离开
其他选项：除了进行这个交易，是否还有别的选择
有效准备工作清单



机会青睐有准备的人。

——路易斯·巴斯德（Louis Pasteur）

一旦我们具有合作性思维而且已经尽最大的努力确保对方和我们达成共识，我们就可以开始准备对所有人都有利的交易。本章我们将探讨如何做好与合作伙伴进行谈判的准备工作。

了解变量的力量

本书传递的一条关键信息就是谈判是件简单的事。我们所要做的就是和他人达成一个可以收获更多的协议。我们得到的越多，对方得到的也会越多。为此，我们所要用到的工具就是变量：给我们带来双赢的选项。

变量是指在谈判中可以变化并有助于达成协议的因素。称其为“变量”是因为它可以不断变化。学者们常常将其与“常量”相比，即谈判中不会变化的固定因素。事实上，大多数的谈判都不是一成不变的，但这个概念是成立的。比如说你正在为一辆汽车进行谈判，这辆车就是常量。说了那么多谈判的学术问题，现在我们来看看哪些变量是成功的关键。

变量是那些为谈判中的一方或另一方增加价值的事情，而优质变量对他们来说具有神奇的效果，即优质变量会给一方带来平衡，而不会要求另一方妥协太多。还记得开篇的故事中米莉是如何用曲奇饼做交易的吗？正是这些“原来如此”的瞬间推动了事情的发展并让我们得以合作。我发现有些对米莉这样的小孩来说充满吸引力的事情，却不需要我花费分毫，以此与她进行交易换取我所需要的东西轻而易举。

哈佛大学教授、经典谈判图书《谈判力》的合著者罗杰·费希尔将这种对优质变量的搜索称为“寻找创造性的选项”。从我的经验来说，正是这种创造力造就了杰出的谈判者。在谈判之前和谈判过程中，你如何才能生成一个变量列表（这些变量对对方来说非常重要，而且对你来说并不难实现）？哪些事情对你来说成本不高，而对方却要花费更多时间、金钱或努力才能得到？

这里有个例子。我妻子经营一家名为“魅力野营”（glamping）的户外活动公司，她们在节假日会架起豪华帐篷。如果客户要求特别优惠，

她所使用的变量就是赠送一瓶冰镇香槟。在节日买这么一瓶香槟要花费至少60英镑，而由于现场不允许有玻璃，所以参加露营者不可能自带香槟。对我妻子来说采购并不难，而且她可以自己处理酒瓶（因为她们公司会开一辆大货车到现场，这也不是难事）。一年中，她会在周末购物时低价购买几箱特价香槟，这样她的客户有香槟可享用，而她在这瓶香槟上的花费不会超过15英镑。

这是一个优质变量的例子，因为我妻子花费的成本不高，却为露营者带来了很高的价值，同时也因为这种做法带来了真正的双赢。这不仅对她来说比较划算，而且对客户有价值，同时还满足业务需求。她希望自己的客户过得愉快，这也是她所提出的主张的一部分。而且我们都知道，对于许多参加节日活动的人来说，一瓶香槟就能轻易达到他们的目的。

让我们再看看另一个例子，维珍大西洋航空公司（Virgin Atlantic）“优质经济舱”升级体验。“升级”本身就是任何航空公司可用的重要变量，只要有空间，这对它们来说成本非常低，而对乘客来说却具有很高的感知价值。整个体验充满了微小的低成本变量，它们为双方增值并带来更好的结果。其中一个变量就是乘客进入机舱时收到的瓶装水，这对公司来说成本很低（大约20便士），但增加了旅行者的感知价值，因为他们刚从机场的休息室出来，而那里能买到的最便宜的瓶装水也要1.75英镑。

更巧的是，维珍航空提供的水名为One Water，这个品牌将自己的利润捐给宣传可持续用水的慈善组织。于是，不仅机组人员收到的用水要求减少了，而且维珍航空的品牌也因其与One Water的关联而得到提升。三方（乘客、维珍航空和One Water）都从这一个变量中获益，而这一切只花了20便士。

创造性地创建并使用变量是成功谈判的关键。我与广告营销团队共事的时候，惊讶地发现许多人将自己局限于那些能够包含在交易中的内

容。当我们对潜在变量进行头脑风暴时，可能性就会扩大，双方赢得更好结果的可能也立刻增加。

所以，我们的准备工作包括跳出常规，创造性地思考哪些事情是我方花费成本低而对对方有价值的变量。进行步骤一——做好个人心理准备并进行双赢思考——将会为此打好基础。了解对方的需求以及他们的交易目的对于找到促成协议的变量至关重要。这里需要一个“充裕”的态度：我能提供哪些可以为交易增值的东西？记住，在该阶段你并不需要把东西交给对方，而仅仅只是将其准备妥当。

Inspire公司的培训项目中有一个我最喜欢的练习，就是大家对变量进行头脑风暴，尝试想出尽可能多的可以用在未来交易中的选项。我们在这些练习中常常发现，许多交易中都存在很多变量，数量往往超出你们之前的想象。在出售房子或车子时，可能存在明显可以添加或带走的额外之物——屋里的大件家电或者车内质量上乘的衬垫，不过其他交易就需要你施展一下想象力。你能找到一些可以为谈判一方增加价值而不会花费另一方太多的优质变量吗？

下面的案例研究探讨了在两个不同的公司中对变量进行头脑风暴的过程。

案例研究

牙科医疗器械销售和以客户为中心的交易

罗宾（Robin）的工作是牙科医疗器械销售，他现在遇到了一个有趣的挑战。由于他所销售的大部分器械都很昂贵，所以他的客户联络人通常职位较高，比如大型牙科连锁机构的老板和经营者。罗宾是一家大型生产商的代表，而且已经在该公司工作了很长时间，所以他拥有优质客户并且和他们关系融洽。然而，他的公司同时也向不同的

客户层（位于地方一级，比如业务经理或行政助理）销售低端耗材。这些客户与多个供应商都有联系，而且通常集中于短期订购、配送和个人优惠。

罗宾意识到，要想增加这方面的业务，他需要认识这些人并经常和他们见面。在和客户谈话的时候他也意识到，客户愿意看到更有竞争力且更低的长期定价，以及更为灵活的货品计价，好让现金得到合理利用。由于罗宾的公司不存在现金流的问题，而且在其他医疗市场有许多进行长期支付的客户，他看到了用别的变量给交易增值的机会。他所达成的协议给他的公司及他所开展的业务带来了变化。他寻求的一个变量就是与当地业务经理进行常规月度会议。他的这个提议在被强制作为交易的一部分时只被拒绝过一次，而这个提议带来了更融洽的关系和双方更加认同的交易。

案例研究

婚礼摄影和灵活的服务包

我的婚礼摄影师在使用变量方面有一个非常有趣的方法。他使用大量变量创建了一个为所有参与方创造价值的服务包。这些变量包括和我们在一起的时间、拍照的数量、用于相片打印和装订的材料以及上传网络照片的速度等，给了我们许多选择的空间。

其中许多选择对他来说都不费事，比如一直留在婚礼现场、直到最后一支舞或者第二天客户就可以在网上看到照片，但是让我们自己做这些事情有些困难，这些服务对我们就非常宝贵，给人一种双赢的体验，因为我们得到了一个让整个家庭都开心的服务，其中包括给我们父母的相册及所有人都能看到的照片。

在准备下一次谈判的时候，想想如何创建一个尽可能详尽的变量清单，为交易增值；清单越详尽，你得到双赢交易的可能性就越大。首先思考所有对你来说成本低廉但对对方有价值并且能够添加到双方协议中的事情。尽可能地放开你的思路。在此，你的思维无边无界，只要你能将它融入你的讨论和议价中，你就可以将它纳为变量。此时，你也许会发现自己不够了解你的合伙人，无法想出大量变量，那就重新参考一下4P，研究一下他们的偏好和需求。

完整“购物清单”的价值

有一个简单工具可以帮你创建更具合作性的交易，我称之为“购物清单”（shopping list）。这个清单中所列的是你认为可以为自己和对方增加价值的变量。你现在把清单列得越完整，在谈判的时候就会拥有更多的选择。这个清单将是你在整个谈判过程中都会用到的资源，所以现在投入一些时间，会对将来有所帮助。记住，这个清单只是一个起点，当你在谈判过程中需要一些想法推动合作的时候，就可以回顾它。

试一试

创建你自己的“购物清单”

回想一下目前为止本书几个案例中的谈判。

首先，列出你不愿谈判的固定项目。确定这些项目是真正固定的，这是你的“常量”。

其次，列出至少10种你可以变更协议的不同方法。思考一下时间表、服务及其带来的价值。想想你可以用来支持协议的事情。尽可能

想得全面，并把清单列得长一些。标记出任何“巨星变量”，即那些对你来说成本非常低，而对对方来说超值的变量。这些变量会给交易带来额外的价值。记住，你需要在与对方的讨论过程中检验这些关于价值的假设，不过，在此你已经有了一个良好的开始。

站在对方的角度想想，你所提出的哪些要求对他们来说是优质变量？他们能够给你提供哪些他们花费少却给你带来巨大价值的东西？

几年前，我儿子齐基（Ziggy）当时7岁，当我们在首都广播圣诞演唱会（Jingle Bell Ball）中观看单向乐队（One Direction）的表演时，他转头对我说：“我不敢相信这事竟然发生在我身上。”能够如此近距离地听到他的偶像演唱他最喜欢的歌曲，让他难以置信。他满心崇拜，而这一刻对我来说特别暖心。参加这个演唱会就是几个月之前进行“购物清单”练习的直接结果。在和我的老客户全球广播（Global Radio）进行谈判时，我思考了那些对它来说成本低而对我价值高的东西。这场演出的门票突然出现在我的脑海中，而且我意识到这对我的联络人来说轻而易举，但这会给我们带来难以估量的价值，这是无法用金钱换来的。

如果我们不能创造性地寻找协议中的增值项，那就失去了一个让协议更有价值的机会。这是谈判中的一个关键工具，而且你对此练习越多，越可能达成更好的交易。

使用三步骤WIN矩阵

在准备谈判时还有一个非常实用的工具，就是三步骤WIN矩阵。在矩阵中记录你在协议中的期望（want）是什么，意图（intention）是什么，以及需求（need）是什么（WIN即为这三个单词首字母的组合）。

这三点就是通常所说的“上线”“中线”和“底线”。思考这个矩阵将帮助你制定一个让你和谈判对手都感到舒服的协议。

你通常有一个构成协议焦点的关键变量（一般为价格或时间）。使用这些关键变量，思考你最高和最低的期待是什么，并把它们作为你的上线和底线写下来；在中线的位置写下你最期待达到的数值。比如你的关键变量是时间表，你的期望/上线是4个月内完成项目，而你的需求/底线是10个月，那么你所期待的且会被同意的意图/中线是7个月。

现在，你可以围绕这三个数字，将在不同水平所需要添加或去除的其他变量进行分组。那么，或许你愿意提高价格将你的时间表上升到上线水平，或者你会为了确保额外的服务而愿意降到下线。

在纸上进行这个练习是个很好的主意，画出三个明确的分区，分别填入WIN矩阵的每个步骤。我见过太多次人们只是在口头上模拟讨论这个过程，而没有把它记录下来。之后发生的事情（尤其是在小组中）是可以预测的，其中更多的往往是分歧、困惑及期待的落空。

当我们在一次商业运营中以小组形式这样做的时候，我们在两个关键领域看到了立竿见影的效果：人们苦苦寻求的产品变得触手可及，以及为库存总数所带来的收益增加。仅仅通过创建WIN矩阵（并进行小组讨论），公司将焦点放到了真正重要的变量上。在这些方面取得的成果随之出现。我相信任何仔细地进行这个练习的人，都会感到自己作为谈判者的信心和能力有所提升。

重要的是要为了一个成功结果而记录三个步骤或者是三个可测量因素——你的上线、中线和底线——并对每个水平起作用的变量进行亲自检验。记录下这些可测量因素，就能与交易中的其他利益相关方轻松谈话并理性地与其探讨你的想法。通常情况下，当你进行这个练习并与其他人讨论后，你将更加清楚如何构建一个双方都受益的交易——当你认同关键变量、可能的额外变量和你的底线时对此更加明了。

试一试

为真正的谈判做准备并创建你自己的WIN矩阵

你可能需要一个特殊的笔记本，在上面为你的谈判做准备。我喜欢随身携带一个小笔记本来记录我的想法并写下随时出现的想法。

在本书中或者一张纸上标记出三根虚拟的线条——上线、中线和底线，为你要制定的协议制作一个WIN矩阵。使用之前练习中形成的变量“购物清单”，给这三根线的周围添加一些想法，然后想象一下满意的谈判结果是怎样的。

记住，在下一步中你将从对手的视角进行思考，所以暂且将他们的期待和变量搁置一旁。

触及红线便抽身离开

清晰的红线是有效谈判的绝对需求。红线是你为了达成协议所能触及的最低点，是在达成交易时不可逾越的界限。一旦越过这个点，当对方无法满足你的要求时，你应该想办法抽身离开。虽然这常常用在财务问题中，但你会发现还有其他关乎协议成功与否的红线。如果不清楚这条红线或者“抽身点”，就可能会形成对任何人都不利的交易。然而，如果能明确红线所在，你在谈判中就会更加自信和清醒。

案例研究

从交易中收获所需

乔恩（Jon）在一家慈善机构工作，这家机构最近因为它的一名核心员工而遇到了危机。由于一个小小的工资问题，整个项目的命运变得前途未卜。当尘埃终于落定一切回归正轨后，乔恩和这名员工在树林里散步时，这名女员工悄悄向他说明了事情的经过。她起初迫切地想得到这份工作，而且公司的薪资预期也非常明确，所以她并没有就薪资谈判进行准备。她已经接受了低于她预期和真实所需的薪资报价。她想要工作，但这意味着她必须找第二份工作来支撑家庭。因此，这家慈善机构得到的并非她的全心付出，而她也没有得到自己的全部所需。如果当时做了更为充分的准备和更为有效的交谈，双方可能会制定一个更具合作性的协议，让双方都受益。

试一试

测测你的“抽身点”

你可以用一个问题来测测你的红线。“如果报价低一点，我会接受吗？”如果你的答案是“是的”，那么那个新数字就是你真正的红线。此时你必须对自己坦诚，才能得到满意的最终结果。

其他选项：除了进行这个交易，是否还有别的选择

优秀的谈判者时刻准备着从对双方都没有意义的拟议的交易中抽身离开。这一点至关重要，而且值得你仔细思考。思考一下进行交易之外的其他选择，将有助于你注意到你真正的红线所在。哈佛商学院称之

为“达成谈判协议的最佳替代方案”（Best Alternative To a Negotiated Agreement，缩写为BATNA）。其研究发现BATNA会增强谈判者在谈判过程中的信心和信念，同时还发现BATNA有助于双方了解达成交易的价值，知道存在一个可行的不做交易的方案。如果你已经在谈判过程付出了很多，往往就会很难接受它，但这确实非常关键。

因此，马上列出在不能与他人或公司达成协议时你的做法，会大有裨益。替代方案不仅能帮你提升自信，而且很实用。除非你知道达成协议之外的方案，否则你无法算出不做交易所带来的成本。比如你要为一辆车进行谈判，而且你已经算好了自己价格上的红线。如果卖家低于那个价格不卖，你打算怎么办？你是否有租赁的方案或者有车可借？如果你是为了一个工作而谈判，如果无法达成协议，你会怎么办？还有其他机会吗？如果你的脑海里有一个明确的最佳替代方案，而且知道自己在交易中的让步空间，你就会自信而理智地进行谈判。

我最近为一位母亲和几个子女之间的家庭纠纷提供了咨询。当我们进行到重点的时候，很快发现了一些相当深层次的东西。他们的关系中没有“抽身点”，也没有明确的红线。这位母亲不会抽身离开，于是我们眼前的这个问题就不是一个真正的谈判，而更像是一个调解，我们在调解中求同存异。如果你的情况也是如此，那这里所提到的准备工作就不一定对你有用。你只能和一些立场平等的人谈判。如果你总是接受任何提议，那你就根本不是在谈判。在第十一章中，我们会详细讲述如何绕过家庭谈判的复杂性。

案例研究

凯瑟琳的WIN矩阵

凯瑟琳自己写出了一组WIN结果，从而明确了自己的上线、中线和底线。在她的案例中，这些结果主要集中在薪资上。她知道自己能

够带给公司的价值，而且评估了凭借她自己的技能在其他公司可以赚取的收入。所以，她在上线之处写下一个雄心勃勃的理想薪资，在中线处她写了一个自己满意的固定加薪水平，而在底线处写下一个满足她需求的薪资，但只有用其他有价值的变量交换时，她才会接受底线薪资。

围绕这个核心问题，她同时还考虑了一些其他变量，比如股票期权、假期补贴、公务车和保险。鉴于公司偏好在支付高额薪金和高福利待遇中二选一，凯瑟琳可以通过谈判得到一个既满足她个人需求又不超出她雇主权限的结果。列出这点的价值在于她能够由此思考哪些变量对公司而言成本不高却对她很有价值（一辆品质更好的公务车），同时清楚哪些变量可以作为抽身点（上下班时间不灵活，让她无法一周到幼儿园接孩子两次）。

现在，凯瑟琳可以带着一个清晰的预期结果进入谈判，可以游刃有余地制定一个满足自己需求同时也满足公司需求的协议。然而，她仍然需要多做一些工作，了解哪些事情能真正为公司增加价值，让双方达成最佳的长期协议。

案例研究

西蒙的WIN矩阵

西蒙需要考虑的变量数目庞大，所以他要求他的团队通过头脑风暴列出变量，帮他进行准备。这些变量包括：一个对西蒙来说成本较低的基于云计算的存储方案，一个线上合作工具和项目规划监控系统，一名专门对项目进行每周汇报的项目经理，每周在银行进行三天现场工作的设计师，一个每日或每周进行的“在线商讨”（项目进展会议），银行专属设计师及银行营销团队对该机构使用的设计资源数据库的访问权。

西蒙专注于以小时付费和月度聘用定金为基础创建他的上线、中线和底线。具备一个清晰可测试的关于酬金和聘用定金的底线，让他可以充满信心并理性地考虑他的团队帮忙创建的变量列表。他的WIN结果关注小时付费率和总费用，但他确保不同水平会有合适的变量。在一个高产出保障和高酬金的情况下，他要保证能够提供一个专门的项目经理、每日“在线商讨”及常规的银行现场工作人员。随着对总费用的承诺降低（他的中线或意图），他不得不提供少数的专门工作人员及不定期的报告。一旦他接近了薪酬和投入方面的意图或底线，他就无法在没有额外支出的前提下提供云解决方案或针对整个团队的在线合作工具。

有效准备工作清单

■ 你是否考虑了能够为对方增值的最佳变量？

■ 你是否考虑你向对方要求的哪些变量会为你增值，但不会花费对方太多？

■ 你是否列出了你的WIN矩阵：期望、意图、需求（你的上线、中线和下线）？

■ 你是否确定你的需求实际上是“红线”？

■ 你是否考虑了不能达成交易时你将怎么办？

■ 你是否因为拥有足够的变量和能够形成适用于双方的协议而感到轻松？

第四章
步骤三：了解合作伙伴的视角

了解协议的绿色区域
创建协议的绿色区域
超越对方的梦想
从对方视角进行准备的自查清单



想要被理解，先去理解人。

——史蒂芬·柯维

这个步骤听起来简单，但在我看来却在整个体系中最具分量：只有当你真正了解对方的出发点时，你才能为制定一个双方都适用的协议而进行真诚的商讨。这是准备阶段最重要的环节，也是最后一个环节。在此环节，从合伙人的角度再进行一遍第二章讲到的准备过程，为合作做好准备。你只有真正地接纳他们的观点，才能明白如何达成真正对他们有利的合同。

看到他人观点的一个挑战是，难以在同一时刻从两个角度观察。我父亲过去常常提起他的一位师长的话：“如果你想穿着别人的鞋子走路，先要脱掉自己的鞋。”因此，你要记住这个练习的第一步就是试着暂时放弃自己的视角。

了解协议的绿色区域

在这个准备阶段，我们首先要计算“协议的绿色区域”（Green Zone of Agreement）真正有多大，或者说我们有多少协商的余地。描绘这个绿色区域有助于找到一种方法来达成双方满意的交易并增强未来的合作。当你从对方的角度审视全局时，你会发现达成有效协议所必须要做的事情。

在气氛高度紧张的情况下，明白对方的观点至关重要，这就是解救人质的谈判者会对自己的谈判对手（即劫持者）进行尽可能详尽研究的原因。他们会分析劫持者的一切，以便了解他们的出身，并预知其下一步行动。在危机中，谈判者的主要目标是安抚人质劫持者的情绪，因此他们使用的主要工具是表现出对对方立场的理解，产生同理心并建立融洽关系。

我们先尝试在工作情境中进行练习。使用上一章用到的工具，把自己假设成对方来重复整个过程，列出你制定有效协议的各种做法。为此，你需要利用在第一阶段获得的信息。思考对方为何持有当前立场，受何事驱动以及会受何事牵绊。一个感同身受的方法就是假设你暂时进入了别人的身体，从他们的视角进行准备，创建变量清单，列出上线、中线、底线、清晰的红线及“抽身点”。

思考一下

你清晰看到的视角是什么

几年前，当我到华盛顿特区的哥哥迪伦（Dylan）家做客时，我突然意识到了“视角”的问题。他娶了一位美国妻子，在美国政府工作，所以虽然迪伦生在英国，但他现在差不多算得上是一个地道的美国人。

我质疑他挂在墙上的一幅世界地图，因为这幅图把美洲放在正中央。我当时是从自己的视角看这幅地图的，这与我的常识不符，所以我感到疑惑。于是，我把它看作美国孤傲特性的体现，觉得美国人为了让自己显得更重要而修改地图，将美国放在世界地图中央。然而，当迪伦带着我参观完整个屋子，向我展示了各种从不同视角绘制的世界地图之后（他在这方面可以算得上是制图师），我突然意识到我所谓的“正确”的世界地图只不过是我总是看到的样子：以不列颠为中心。我想起了斯蒂芬·柯维的话：“我们看到的世界的样子，只不过是我们想象的样子。”

如果要懂得如何促成一个双方满意的方案，了解你的谈判伙伴看待事物的方式并认可你们之间的视角差异至关重要。

NLP（Neurolinguistic Programming，神经语言程序学）是一套人才培养理论，它被许多企业用在其培训和培养项目中。NLP由理查德·班德勒（Richard Bandler）和约翰·格林德（John Grinder）于19世纪80年代开发，讲的是人脑（“神经”）如何加工处理信息和语言（“语言学”）并创造行为（“编程”）。创始人和其他实践者使用有效行为的模型，并围绕这些模型创建人们用来改变态度和行动的方法。

这些模型中有一个非常强大的过程，叫作“深度恍惚身份识

别”（Deep Trance Identification）。在这个过程中，你被带入或者自己进入一个深度放松状态，或者催眠下的恍惚状态。然后把自己想象成你想了解的人，在脑海中构建一幅关于他们的清晰画面。使用一些心理触发机制，你便可以勾勒出一个关于他们的清晰图像，包含画面、声音、感觉、气息甚至味道。一旦这个画面信息变得完整，你就走进这个人的身体，把自己想象成那个人。许多人通过这个过程洞察到相当奇妙的内容。他们感觉自己在探寻那些与自己距离遥远的人的智慧，甚至是一些与他们素未谋面的人。你可能会觉得“深度恍惚身份识别”听起来有些奇怪，我的祖母虽然对此可能闻所未闻，但她曾经告诉我，当她遇到困难的时候，她会想象她父亲会怎么做。所以，我们谈论的并不是什么深奥的理论，而是我祖母也懂的智慧。

试一试

身份练习

这个练习的目的是通过谈判对象的眼睛看世界，考虑五官感觉并为大脑提供特定信息，从而建立一个关于对方的心理图景。不仅如此，你还要通过他们的身体感受世界，通过他们的耳朵倾听世界。

用片刻时间放松心情并理清思绪。深呼吸5次，把注意力集中到当下。然后想象一个你要与之创建协议的人，想象他们就站在（或坐在）你面前。他们的姿势是怎样的？他们是如何呼吸的？他们在准备和你探讨协议时有着怎样的感受？你可以使用任何一种触发机制来想象他们的世界：视觉的（他们的穿着、发型和眼睛的颜色），动觉的（和这个人相关的感觉、动作或姿势），听觉的（他们的声音、房间里的杂音），气味的（他们喷的香水或者呼出的咖啡味），甚至是味觉的（他们吃了什么）。

当你的脑海中形成了关于他们的清晰画面之后，设想你走进他们的身体并接管他们的世界。感受一下成为他们的感觉如何，处于他们

所在的空间中，思考如何与你进行协商。这时你可以睁着眼，也可以闭着眼，都没关系。

在使用第三章介绍的三步骤WIN矩阵之前，继续保持这种体验。你得到的结果应该与你进行个人准备时的结果相同。你应该明确对方的上线、中线和底线在哪里，他的红线是什么，哪些点是他们无论如何都不能让步的。如同你自己的准备过程，你也应该在这里创建一个关键变量清单：那些对对手来说成本不高，而对你来说却非常可贵的东西；那些可以通过交换获得理想协议的东西。有了这份对手的理想变量清单，再加上自己的理想变量清单，你就可以看到协议的绿色区域，即你们的共同利益所在。

创建协议的绿色区域

为了达成某种协议，我们需要确保自身需求和对手需求之间具有足够的空间，我们可以将整个谈判过程总结为以下这个公式：

$$谈判=\frac{对方的需求}{我方的需求}$$

我喜欢将其称为“协议的绿色区域”，有时它也被称作“ZOPA”（Zone of Possible Agreement，可达成协议的区域）。作为谈判者，我们的部分工作就是让这片区域变得尽可能广阔和肥沃，将精力集中于我们拥有共同利益且能够达成协议的地方。当我们仔细挖掘对方的需求时，我们会有更大可能找到协议的空间，形成让双方远离争执的观点。

找到协议的绿色区域不仅仅需要使用理性和分析思维。在《思考，

快与慢》（*Thinking Fast and Slow*）一书中，诺贝尔奖得主、心理学家、行为经济学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）提出了相反的观点。他指出相比理性思维，通过直觉思维更可能找到创造性的解决办法。有时问问自己“要是……”而非“什么是……”，会让你找到新方法和更为广阔的绿色区域。在我的研讨会中就经常见到这种现象。我会要求两个小组就一个模拟的行业纠纷进行协商，给予两组完全相同的说明，但要求其中一组认真完成任务并强调保质保量和稳步推进的重要性，而要求另一组享受过程并尽力达成一个对双方都有利的协议。两组得到的结果往往有天壤之别。通常，严肃对待任务的小组成员会省略头脑风暴环节，不能创造性地考虑可能的结果或寻找绿色区域。他们专注于“做对”，会过度运用分析思维，注重数字，而忽视各自的想法。相反，被要求享受过程的小组成员会得出更多观点，提出更多问题。他们会进行合作性讨论，为达成共识打下基础。

试一试

找到你的绿色区域

想想你要谈判的某个协议，如下图所示，在一张纸的左侧列出你的上线、中线和底线。在每个部分旁边写下你将提出的能够让交易顺利进行的变量。在这张纸的右侧列出你从对方的角度思考时所感受到的他的上线、中线和底线。然后在旁边列出一些对他来说成本低，却能带给你额外价值的关键变量，然后认真考虑眼前的信息。



我依然记得自己第一次为谈判对手做出WIN矩阵并且看着即将到来的谈判的绿色区域时的情景，记着它所带来的影响。当时，我代表一家广播公司和一家发展中的媒体机构进行谈判。作为一个销售团队，我们清楚自己的目标和收益预期，并且清楚自己想从客户那里得到什么。根据这些预期及该广告商在上一次生意（一个短期交易）中付出的费用，我创建了自己的上线、中线和底线。我清楚自己的红线，也知道对方看重的变量和不看重的变量。

然而，当我从对方的视角反观我的矩阵时，我还是有些吃惊。我的画面显得扭曲变形。一想到该机构中的具体员工，就让我想到他们目前在其他交易中所支付的费用。我也开始思考他们为了让客户满意、老板开心而真正想得到的东西。我很快意识到我们之间的绿色区域很小，我们的红线之间没有余地。我所考虑到的一些变量和他们的目标相比显得无关紧要。看来如果想要达成协议，我就必须努力改变他们的预期或者我的团队的预期。

带着这一发现，我和销售总监坐到一起，仔细思考了为各方带来更加有利结果的不同途径。我们想出了一些之前从未想过的新观点，正是因为意识到了绿色区域的狭小，我们才能创造性地思考如何将其扩大。最终达成的交易远远超出了我最初的上线。准确了解对方的红线促使我们超越成本，真正考虑那些对该机构、客户及广播电台更为重要的价值。

超越对方的梦想

一个行之有效的方法可以让你自己为协议做好准备，即问自己：什么事会让对方认为这个协议超出了他们的预期？别担心这种假设会让你处于弱势。相反，如果你真能了解对方所期待的最可能的结果，这反而会强化你的立场。知道了这些，你就能清楚明了地讨论协议的大致范围，而不会一味地坚持只适合你的条件。这种固执己见的思考方式常常会诱使我们做出错误的选择。

试一试

超越想象

想一下你最近正在进行的谈判。反问自己一个问题："这个交易需要哪些东西才能超出对方的期待，并让交易看起来非比寻常？"

同样用这个问题反思自己的期待，确定你们各自的期待不会相互冲突。如果你能找到平衡这些期待的恰当方法，就有可能达到双方想要的结果。

问问自己："怎样做才能让这成为现实？"只要你愿意，带着这个想法，耐心等待解决办法的到来，将会产生出人意料的结果。

案例研究

凯瑟琳的故事：寻找协议的绿色区域

凯瑟琳通过调查发现，她和公司的薪酬预期之间存在一个可观的绿色区域，部分原因是另一个候选人要从一家成功的精品时装公司的

管理合伙人职位屈尊就职。

然而，通过和离任的商务总监谈话，她又发现她之前关于灵活工作的想法都会被拒绝。她决定把这些观点留在自己的变量清单上，并在接受她所被告知的公司红线之前，抓住机会和人事总监交流一下她对在家工作的态度。公司对什么的担忧造成了这条红线——是这些特权过去被其他职员滥用过还是这会减少她与团队成员面对面的时间？理解这个担心让凯瑟琳可以有针对性地给出解决方案，并将红线转变为可以增值的东西。针对这些担忧，她提议，在她在家工作的日子安排和团队进行视频通话，并且主动提出共享她的私人日程，以便她的团队知道何时可以与她联络。

这样，凯瑟琳降低了灵活工作对她谈判中其他变量的影响。如果这对于公司不再是红线，她就不需要为了在交易中保住这个变量而在薪资或假期期待上做出巨大牺牲。

从对方视角进行准备的自查清单

■ 你是否看到并且理解对方的视角？

■ 你是否列出了他们的上线、中线和底线？你清楚他们的红线吗？

■ 你是否列出了有可能出现在对方“购物清单”上的变量？

■ 你是否知道你们的绿色区域到底有多大？你能否在这个区域看到协议的空间？记住，这个区域越大，就越可能得到一个对所有人都有利的协议。

■ 你是否考虑了那些超出对方期待的事情？以及哪些事情会超出你的期待？

第五章
步骤四：讨论

“如果”的力量
改善用心倾听的机会
提问：询问开放性问题
苏格拉底式提问：原因背后的原因
封闭性问题
停顿的力量
关于提问技巧和默契的解释
达成共识并建立合作性的态度
讨论阶段的自查清单



为了达成一个让双方真正受益的协议，你需要先和谈判对手坐下来坦诚地讨论所有的问题。此时，请记住并非所有与你谈判的人都熟悉合作性谈判的原则，所以你要利用这次讨论让他们知道合作可以带来的更多可能性。在理想情况下，这种讨论应该是面对面进行的，但有时候电话可能是唯一可行的选择。要利用讨论的机会，找到达成对所有当事人

都有利的交易方法。你如何安排并引导讨论将直接影响你们的合作是否顺利。

任何围绕协商合作进行的讨论都以两点为核心：合作的心态和寻求所有人都受益的协议的意愿。美国实业家琼·保罗·格蒂（Jean Paul Getty）之子、慈善家保罗·格蒂爵士（Sir Paul Getty）这样引用他父亲关于建立这种思维的说法：

> “永远不要试图赚到生意中的所有钱，要让别人也有钱赚，如果你以独占便宜而出名，就不会有人愿意和你做生意。”

格蒂深知合作意愿在与他人探讨谈判目标时的重要性。有两个对任何讨论都至关重要的技能——提问和倾听，而合作的态度是二者的基础。合作的态度要求你敞开心扉，倾听你们不想听的事情，并且愿意分享你的立场，让对方也能了解你的观点。

在解决国际争端的过程中，争端各方就尤其注重谈判的预备讨论阶段。通过预备讨论来梳理问题的过程往往要持续好几天，而且有许多重要的工作都在这个阶段发生。在这个阶段，我们将会运用到在准备阶段辛辛苦苦完成的所有工作成果，从而给自己提供一个检验之前理论和预期的机会。一定要小心翼翼地管理好这个阶段，因为我们正与对方面对面，此时我们所说所问的每一句话都可能被对方理解为我们对最终结果的期待。

我强烈建议在这个阶段开诚布公，明确表达你们要进行合作性谈判的意图。如果双方都有此意，那你们将建立信任、提升关系并让整个过程顺畅进行。记住，如果你的谈判对手与你思考问题的方式不同，你就需要调整策略，不必事事都那么合作与积极配合。根据我的经验，大多数人都了解合作的价值，但依旧需要提醒，尤其是当他们觉得风险很大的时候。所以，解释你的观点，强调这对他们的长期影响，真诚地表达

你想要创造对各方都好的结果的愿望。

试一试

表明你要合作的意向

在你的笔记本上写下能够表达你愿意协作的一句话，帮你明确谈判的态度。问问自己在讨论你们的选择之前，这句话是否清晰明了、鼓舞人心，足够向对方说明你的观点。如果你现在无法在纸上清楚表达你的想法，那就再练习一次，因为能够清晰表达你为共同利益协力合作的意愿是让讨论阶段卓有成效的关键。

例如，你可能会写：

“我知道今天达成有效协议对于我们双方都很重要。”

“我确实希望能找到一种方法让这对我们所有人都有用。”

“我知道我们都想就这笔对我们都重要的生意进行谈判。”

“如果”的力量

在进入谈判的讨论阶段时要注意用词。我们不想在提问中暗示任何东西，也不想在倾听中随意推断，以免让对方或者我方产生不合理的期待。因此，当我们提出建议或者展示观点的时候，应该确保自己使用的是条件句，即我们所建议的事情是暂时的，而且以认同其他变量为前提。在这个阶段，条件假设是一个得力帮手。你应该巧妙使用“如果”，确保你所提议的事情在达成共识的背景下被清晰了解。如果你想验证一个观点，就用“如果”来提问。

“如果我们可以让你们早日迁入——你觉得这作为协议的一部分是否会为你们增加价值？”

“如果我们可以留下一些家具供你们短期使用，会对你们有用吗？”

你可以用这种方法检验你认为有价值的变量，看看它们是否真能为对方增加交易的价值。如果对方看不到变量的价值，提供额外的变量就完全没有意义。

同样，如果想让他们考虑一下是否可以向你提供一些有价值的变量，你依然可以使用“如果”公式。

“如果我们要求你们延迟几个星期迁入，你们会考虑吗？”

“如果我们请求将你们的公寓用作样板间，以便向未来的租客展示完整的项目，你们会考虑吗？”

在提出将可能的变量作为交易的一部分之前，用这种方式检验你所有的变量，这将帮你判断哪些因素可以带来最大的价值，并使你清楚如何达成对各方最为有效的交易。

试一试

用“如果”检验变量

你一直在这些练习中为你的谈判做准备，现在应该掌握了一些让协议对各方更为有利的额外变量。思考一下在讨论阶段如何提议让变量成为交易的一部分。你会用“如果”提出怎样的问题，来检验对方在最终的协议中接受并重视这个建议的可能性？这是一个重要的练习，因为不论何时，在围绕协议进行讨论时你能提出一些意见非常重

要。如果可以，练习用“如果”进行提问，直到你能游刃有余地运用这个公式为止。

改善用心倾听的机会

平均而言，我们每天都会收到成百上千份邮件，读到数千条产品信息，而且有成千上万的想法。因此，我们的大脑总是忙忙碌碌，而当我们和别人坐到一起聊天时，总是满脑子的想法，以致难以真正去倾听。在许多谈话中，我们总是迫切地希望自己的意见被听到，所以我们往往会利用其他人说话的时候准备自己要说的话。这并不是倾听，真正的倾听对于我们建立创造性的合作性协议至关重要。

试一试

专心听

试着注意一下你的倾听技巧如何。在下次交谈中注意自己准备回应的次数。注意别人说话和你的回应之间的间隔时间，看看在别人说完最后一句话的时候，你能不能等3秒再回应。这看似简单，但说时容易做时难，另外这会带来惊人的结果。你也许会发现对方比以前说得多了；你也许还发现自己的思绪平静了一些。知道自己在回应之前还有时间思考，通常会让人释放出心中的压力，避免在倾听时三心二意或者过早给出回应。

几年前的一天，当搭乘一列拥挤的火车在印度旅行时，我在车上帮一名当地人练习英语。他搞混了“倾听”和“听见”这两个词，而我要想尽

办法，试着向他解释这两个动词之间的差别。你会怎么描述这种差别呢？试着思考一下。关键的差别在于倾听是主动的，而听见是被动的。如果不去倾听，你也能听见，但如果你听不见，那就无法倾听。真正的倾听需要你全心投入到听的过程中，而不会把宝贵的精力用来琢磨接下来要说什么或者做什么。

积极倾听是利用肢体和言语工具帮助倾听的行为。虽然我们常常想去倾听，但实际上我们只不过是听见了而已，并没有注意或者理解别人所说的话。当你真正倾听的时候，肢体语言和语言线索也会给你提供支持。你可能会前倾、歪头、点头，插入“嗯”“对”或“啊哈”等语气词帮你真正领会对方所说的话。这就是为什么面对面会谈是进行合作性讨论的最佳选择，合作性讨论对于达成满意的协议至关重要，而这在望着对方的眼睛时更为容易。你对会谈的安排将有助于支持你全心倾听并促成合作性的讨论。没有干扰的安静空间及一个清晰而且开放的议程也会对你有所帮助。

英国权威的冲突咨询专家及《如何解决职场中的霸凌》（*How to Resolve Bullying in the Workplace*）一书的作者艾伦·沙兰德（Alan Sharland）提倡超越积极倾听的“共同积极倾听”（Co-Active Listening）。在该做法中，你积极重复别人所说的话并询问自己是否对其完全了解。这是确保你在倾听的一种简单却非常有效的方法。由于重点在于理解，你要将自己的回应放到一边，直到你确定自己理解了对方的意思。这种“深度倾听”真正有助于推进合作性谈判。

我常常对一件事情感到惊讶，就是一点点的倾听就能让双方建立默契并创造性地找到问题的解决办法。通常，无法停下来真正倾听对方是阻止我们理解事情进展的主要原因。只要我们用心倾听，对方就会告诉我们真正的问题所在，从而找到可能的解决办法。

最近我遇到了一个许多家长都熟悉的情况。由于地铁延误，我回家的时间比预期晚了一些，我期待着给孩子们睡前读书，尤其是我已经好

几天没回家了。我迫切地想开始讲故事，同时期待着之后的晚餐。我要求儿子齐基先去刷牙，可他断然拒绝了。由于有些心急，我并没有在意发生了什么，于是重复了几次我的要求，然后慢慢开始失去耐心。在提高嗓门儿之前我转向了小女儿萨菲（Saffi），问她（这听起来有些讽刺）为什么齐基不愿刷牙。

“你为什么不问问他？”她说。

“我刚才问了，你没看见他什么也不说嘛。”我反驳道。

“可你看起来并不想听呀，”萨菲说，“所以，我觉得他也不想和你说。”

我六岁女儿的话触及了真正的问题。因为我着急完成任务，忽略了倾听，所以我们的僵持不足为奇。我意识到必须真心倾听才能渡过此劫，那我就得放下电话并且摒弃自己关于事情“应该”如何以及何时发生的想法。

我弯下身，和齐基坐在浴室的地板上，几分钟后，我感觉他准备好了。当我将所有想法抛到脑后并开始真正注意眼前发生的事情之后，奇迹发生了。有趣的是，当我的烦扰消退并做好倾听的准备时，齐基显然要开口了。他的回答远远超出了我的期待，让人惊讶不已。齐基非常想要读书给我听，他心里认为一旦他刷了牙，他的阅读时间就永远结束了。他是如此渴望读给我听，而且向他的老师做了承诺，所以他在完成任务之前并不准备去刷牙。这就是简单的误解，但回想起来也不难理解，因为他妈妈经常这么要求他。然而，这件事说明了用心倾听在揭示你不知道或者不了解的事情时的力量。我们也许会认为在沟通方式上沉默寡言的孩子和工作场合中的成人相去甚远，但也有很多客户和合伙人说得更少，除非他们感到自己的话真正被人听到了。

试一试

家庭或工作中的共同积极倾听

找一个你认识的人和你练习共同积极倾听。你可以选择任何话题，不过如果讨论你们曾经有过误解的话题，你可能会收获更多。这个练习的目的并不是要寻找问题的答案，而是要加深理解，这将有助于促成最终结果。

打开计时器设定5分钟，让对方解释他们的观点。如果需要了解更多，就继续提问，但只能阐述问题，避免自说自话。等到定时结束，一旦对方说完，尽力总结他们的话。总结他们的观点，询问他们你是否有所遗漏。询问他们你所不理解的地方，保持倾听模式。然后你再以说话者的角色重复这个练习，注意一下当倾听者的唯一目的是理解的时候被倾听的感受。该练习是促进倾听和增强理解的关键步骤。

在讨论和谈判策略中采取共同积极倾听的态度每次都会有所成果。如果和你谈话的人感受到你是在为了理解而倾听，他们会告诉你更多，并开始理解合作给他们带来的好处。

提问：询问开放性问题

我有六个忠实的仆人，

（他们教给我所有的知识），

他们的名字是何事、为何、何时、

如何、何地以及何人。

——鲁迪亚德·吉卜林（Rudyard Kipling），摘自《大象的孩子》（The Elephants’ Child）

进行富有成效的讨论有一个最简单的方法，就是提出能够打开他人思路的问题。这些问题无法用简单的“是”或“不是”来回答，我们称之为“开放性问题”，它们是创造性沟通的基础。可以用六个词来询问别人无法用“是”或“不是”来敷衍的问题，它们是为何、何事、何地、何时、如何以及何人。许多人应该已经对这种提问的重要性有所了解，因为如果你处于销售、咨询、医药、调解行业或者你是一名律师，你一定知道这是增强沟通的基础。不过，令我吃惊的是，尽管这个概念如此简单，人们却常常在关键时刻忘记使用开放性问题。当我们试图用开放性问题开展一个真正合作性的讨论时，用这六个疑问词之中的一个开头将是激发对话的关键之举。

开放性问题和善于倾听可以营造良好的沟通，从而促进理解并增加达成双方受益的协议的机会。同时还会发生一件近乎神奇的事情：形成默契。罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini）在《影响力：说服的心理学》（*Influence*：*The Psychology of Persuasion*）一书中概述了他对说服术的研究，其中告诉我们人们更倾向和自己喜欢的人达成协议，而对某个人的好感源于最真诚的谈话。当你在公共场所观察人时，你可能经常见到关系的发展或者破裂，这和他们能否有效提问和倾听相关。我想起曾经有一个朋友在酒吧被“搭讪”。经过20分钟的热情攀谈之后，她回到我们身边。当我向她问起和他聊天的男人时，她竟想不起他的名字、职业、住址及关于他的任何事。她唯一说的就是他“人真的很好”。很多人听到这个故事都会觉得可笑，但我们都会做这种事。我的朋友一直畅所欲言，但她被倾听且一直不断地被提问的事实就足以给人一种友善和融洽的感觉。这是因为人们都渴望被倾听，愿意向那些能够听我们说话的人敞开心扉。

试一试

提问开放性问题

想一想你的谈判。此时，你需要和对方讨论你的立场以及你们合作的方式。稍加思考，然后写下20个问题，通过这些问题深入了解对方想从协议中得到的东西，以及为了达到目的他们能提供的东西。在你做练习的时候想象他们就和你在一起，你可以向他们提出任何可以帮你加深理解和构建协议的问题。

不要限制自己使用封闭性（是/否）问题，先写完，然后回头查看一下你的问题。看看有多少问题是封闭性的，多少是开放性的。重新将那些封闭性问题改写为开放性问题（绝对可以），但是记住这并不是一成不变的规则，而且有时你也需要问一些封闭性问题，比如在确定对方红线的时候。

苏格拉底式提问：原因背后的原因

若要进行一个卓有成效的讨论，仅仅提出一些开放性问题是不够的。真实的对话并不是这样进行的，而且实际上许多开放性问题也可以用一个词简短地回应。好的对话要求使用深度提问的方式来探索他人的观点，从而自然而然地建立信任并加深理解。希腊哲学家苏格拉底因使用探究式问题而著称。他提出“让问题的答案催生下一个问题”。在实践中，这意味着用别人回答中的用词来形成下一个（开放性）问题。这么做会带来非常显著的效果，原因有两个：它让人不必在收到完整答复之前为下一个问题发愁，因而提高了增进关系和加深理解的机会；同时，它意味着对方知道你在真正倾听，因为他们能够从你的回应中听到自己

说过的话。这种做法如此有效的原因在于对方感受到了你倾听时的真诚，而不知不觉地与你建立起默契。这对于谈判者来说是非常有价值的工具，如果你对它的作用机制还不熟悉，就要尽量多多练习，这绝对值得。在建立理解和获得承诺方面它也近乎神奇，在被用于真诚寻求互惠互利的情境时尤为如此。

以下是一个电视台的记者可能用到的苏格拉底式提问的例子：

> “这部电影有哪些地方吸引你？”
>
> “其中有许多和我个人生活相似的地方。”
>
> “哪些和你生活相似的地方让你感兴趣呢？”
>
> “我父亲，像其中的人物一样，是个酒鬼……”
>
> “你是如何把你父亲的经历带到角色中的？”

下面是我在最近一次客户会议中注意到的例子。

> “你们准备在这个项目中获得什么？”
>
> “我们希望打破我们目前作为市场经营者的固有模式。”
>
> “你们计划如何打破该固有模式？”
>
> “提供一个出乎意料的、激动人心的且具有变革性的体验。”
>
> “你需要怎样的支持让体验变得真正具有变革性？”

在谈判中，对苏格拉底式提问的运用和掌握常常是一个关乎成败的技巧，因为它挖掘出的信息通常能够产生变量，而交流的平衡能够创造出真正合作性的协议。关键是用真诚的方式运用这个技巧。你的问题不能只包含之前对方回答的部分，你需要对其回答进行深入的探究，问问

自己是否理解或者试图了解这个回答。作为真正理解的基础，这是营造一个促进伙伴关系和合作性价值的协议氛围的关键。

微软公司称其为“原因背后的原因”。在该公司试图成为CEO萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）所谓的“客户着迷”的企业时，微软要求公司的每个人试着理解客户行为和要求背后的深层动机。采用苏格拉底式提问将帮你理解“原因背后的原因”，了解谈判对手最初所谈之外的事情。这将帮助你和你的伙伴更加了解在与你们合作时能够长期受益的事情。

试一试

家庭中的对话

观察一下在与家人或朋友沟通时谈话艺术所起的作用。注意优质谈话常常包含补充提问和深层探讨。注意有多少问题是开放性的，多少是封闭性的。注意不同回答的差别。注意提问类型和关系水平在引导出深层答复时的关键作用。

试一试

工作中的对话

看看能不能在别人讨论未来协议的会议中坐下来旁听。也许你只能在别人进行电话沟通时坐在他们旁边，但即使在这种情况下，你也能够洞察提问和倾听对增进谈判中的相互理解的影响。在一张纸上记下总共出现了多少问题，记下开放性问题和封闭性问题的数量，同时记录这些问题的探究性——它们是如何围绕前一个问题的答案组织新问题的？通过这个练习，你将逐渐了解提问和倾听是如何共同创建更加融洽的关系和满意的协议的。

封闭性问题

与开放性问题相反的是封闭性问题，即那些旨在（不论有意为之还是无心之举）引出“是”或“不是”的问题。由于这些问题可能有些像审问，它们可能会破坏融洽的关系。它们不被用在讨论阶段的原因是它们通常基于假设或者信念，认为对于答案我们已经心中有数。在法庭中，它们有时被称为“引导性问题”，虽然它们在找出证人的漏洞时看似巧妙，但却无法对建立理解起到有效作用。

封闭性问题可能是这样的：“这对你真的重要吗？”这个问题可以被更好地表述为：“这对你有多重要？”

“你是否还有其他选择？”如果被改为“你还有什么其他选择？”，也许会引出一个更为开放的答复。

这并不是说在谈判中不应该使用封闭性问题，它们仍然是谈判过程中的重要工具，因为它们可以构建协议的框架并检验合作伙伴的真实回答。

整个讨论阶段都会用封闭性问题来澄清并确认那些对对方真正重要的东西。我们应该寻求尽可能多的积极答复，这样就可以在深入谈判的过程中构建协议的框架。这对于最终协议的呈现非常重要。虽说这是一个销售人员经常使用的技巧，可能让人觉得低劣或缺乏诚信，但如果我们要达成真正的共识，这必不可少。不断检验我们的理解和观点是谈判过程中的关键组成部分。经常进行确认并且通过开放性问题加深理解，能够为我们带来更具创造性的变量及更切实有效的成果。

停顿的力量

我从父亲那里养成的一个习惯是在二手书店、汽车后备厢集市和车库拍卖中闲逛，搜寻有趣的书。埃里希·弗洛姆（Erich Fromm）的《倾听的艺术》（*The Art of Listening*）就是我这么淘来的。这部作品主要讲述如何提高精神分析学家影响客户的能力。我在书中发现了一个简单的观点——在客户说完之后等待5秒钟，然后再提出后续问题或者给出评价。我在工作中专门对此进行了练习，而且如同弗洛姆所观察到的它在人际理解方面产生的作用，这在加深商业理解方面也带来了引人注目的结果。沉默在促进理解方面有其特殊之处，而且当你和周围的人适应它之后，你将发现许多事情会随之出现。第一件事情就是评论之后的沉默相比评论本身通常会让人展现出更多。增加的深度、背景和内容常常会为所有的对话增加一层含义和理解。

人们往往会从沉默中体会到两种意思：一种是寻求获得更多了解；另一种是认同所说之话的重要性。在工作中检验5秒沉默的时候，我发现自己可以了解到更多信息，即使并没有多说些什么。我开始真心倾听他人所说的话，而不是等着自己说话的机会。我还发现人们一旦适应了沉默所激发的深度谈话，就能自然而然地创建空间，并发自内心地寻求时间进行反省并做出深思熟虑的回应。虽然5秒钟在治疗情境中没什么问题，但我很快在试验中发现3秒钟就足够有存在感，可以让人感到他们正在被倾听。这个道理非常简单，但是所有尝试过的人都在关系、尊重和回应方面看到了立竿见影的效果。

试一试

3秒钟沉默挑战

想一想你将在今天或明天进行的一个重要谈话。你能否尝试一下

3秒钟沉默挑战？可以面对面进行，也可以在电话中进行（不过，记住在电话中沉默的时间可能会显得更长）。注意当你的谈话对象感到自己真正被倾听时，会发生什么。

不妨尝试下周在尽可能多的情景中利用沉默。留意它如何影响你和他人的关系以及你对他人的理解。将沉默与巧妙的提问和倾听技巧结合起来，能够加深你的理解。

关于提问技巧和默契的解释

在此提醒一句，开放性问题并不会自动带来默契，它们只是会帮你和你的谈判对象进入一个你们双方准备好询问和倾听的合适区域。尼尔·雷克汉姆（Neil Rackham）在他关于销售技巧的经典图书《销售巨人》（*SPIN Selling*）中详述了他对这个过程的研究。他在书中提出开放性问题并不像一些写手说的那么重要。这是因为默契和关系与你提出的问题同样重要。想想看，如果你问你的伙伴一个封闭性问题“你是否过了美好的一天？”，问一个绝对陌生的人一个开放性问题“你今天过得怎么样？”，你几乎肯定会从前者得到一个更为详细的答复。事实上，当我们拥有了高度的信任和默契，不论我们用哪类问题提问，都会得到我们想要的答案。然而，在谈判中，尤其是在讨论阶段，人们常常有些谨慎，双方的关系有时候也会处于紧张状态。

因此，在谈判中注意你的用语、语调以及所提的问题就会显得很重要，这将会增进理解和尊重。如果在他人感到压力或双方还未建立良好的信任水平时询问封闭性问题，你就不可能得到一个开放性答复。不过，你的态度和你对达成双方受益的交易的在乎程度，将肯定会影响你得到的答案及你所提的问题。

案例研究

维奇诺瓜：生命、死亡、恐怖分子、秘密和人类的回应

在我最喜欢的一个谈判练习中，公司把一份复杂的剧本发给不同小组的人员，要求他们扮演科学研究人员的角色。在真正进行练习的时候，我们还会给组员提供白大褂，让谈判显得更加真实、紧张。两个小组拥有各自的职责：其中一组是研制一种药品，用于治疗一种导致发展中国家儿童死亡的罕见疾病；另一组则是研制一种解毒剂，用于应对恐怖分子所开发的化学武器，而这种武器可能很快就被它们用到针对全世界主要城市的恐怖袭击活动中。两个小组都被告知需要来自一种名为维奇诺（Veginots，虚构）的实验瓜的原料，但这种瓜极其短缺。小组成员必须通过和对方的科学家谈判得到尽可能多的维奇诺瓜。

随即发生的常常是关于研究价值、潜在死亡人数和致死可能性的全面讨论。更多的时候，处理国土安全问题的特别小组对他们的项目保密，除了指出他们对维奇诺瓜的紧急需求以及事情的重要性之外，无法给出更多信息。他们通常在谈判中不断重复这一点，有时甚至带有抵抗情绪。两个小组都拥有大量预算，而且被告知无法生产出药品会造成的严重后果和许多凄惨故事。结果常常不是争执就是对维奇诺瓜的高价竞买，而不是以任何合作方式共同使用维奇诺瓜。

我们还提供了一个信息，但很少有人会注意到：一个组需要的是瓜子，而另一组需要的是瓜瓤。值得注意的是很少有小组会（在没有提示的情况下）询问足够的关于其他小组的问题，去了解对方的所为和他们为何以及如何那么做。一旦这些小组开始询问为什么和怎么做，就会出现一个双方同意的解决方案。这些练习让我们看到了一个简单的事实：如果你不知道为何、如何、哪里、何时以及何人，那何事也就变得无关紧要。由于你寻求的是先理解人，然后自己被理解，

所以发自内心的好奇势必会成为讨论阶段的指导原则。

达成共识并建立合作性的态度

现在，我们已经探讨了默契和提开放性问题的关系，以及默契和展示正确的态度的关系，但是我们如何才能真正把它们结合起来？形成默契的秘密在于倾听的真诚。这么多年来，我一直认为你所问的问题会促成默契。然而，我现在发现问题仅仅是创建了空间。当你放空自己的思维，并真诚地和他人建立关系时，才能产生默契。作家、领导力演讲家和教练查塔尔·伯恩斯（Chantal Burns）帮我了解了这一点，她的书《激励感：卓越绩效》（*Instant Motivation*）中提到一个简单的观点：我们个人的想法是和别人建立联系的主要障碍。若我们把内心独白放到一边，我们就能形成真诚的连接、友善的关系和充分的理解。我们将在第九章（理解人类的操作系统）中对此进行详细探讨，我们将看到内心独白及对个人感受的误解是如何影响倾听的。现在，需要指出的是倾听是一种让协议更具成效的基本技能。如果不善于倾听，就会充满猜疑，而失望、冲突、不切实际的期待也会随之而来。

案例研究

凯瑟琳的故事：建立对话

凯瑟琳知道人事总监和CEO最终会向她提供一个成套提案，但是她想尽可能地影响这个过程，于是她找机会和人事总监公开进行了一次讨论。她把焦点放在自己对这份工作的热情上，并要求对潜在的问题进行讨论，虽然她知道上级在她和另一位候选人之间还没做出决

定。

重要的是，在这次讨论中她的发言非常少，而是在认真倾听人事总监的话，听他倾诉在管理全球范围内的人事招聘和员工留任时所承受的压力。她同时发现新收购的斯堪的纳维亚地区的办公室为公司带来了不同的工作方式。通过倾听，她得知上层的决策需要时间，一部分是因为所涉及的人员，另一部分是因为董事会正忙于一件她并不知情的远东地区的新收购。

凯瑟琳并没有把讨论局限在一次会议中，而是于当月继续在一场SLT（Senior Leadership Team，高级领导力小组）峰会中和CEO进行了讨论。她与人事总监和CEO的讨论，为她没有意识到的问题提供了建议及可能的解决方案。人事总监分享了他为公司制定的人才培养项目的问题，CEO和她透露了自己对人事总监在配合方面的担忧。最终的提案是凯瑟琳接管人事部门在欧洲的部分工作——这是她在之前工作中所胜任的人才培养方面的工作内容——这让她发现，就自己的期待进行公开对话并倾听同事的心声，已经为所有人创建了前所未有的机遇。

也许你不会（至少在这一阶段）就一个六位数的工资和董事会的席位进行谈判，不过不论你谈判的级别和诉求是什么，你是否可以看到在制定提案之前投入时间进行公开对话的好处？

案例研究

西蒙的故事：围绕隔阂进行讨论

西蒙极力想接近他的银行联络人卢卡，和他进行一次关于各自需求的对话。银行要求立即给出提案，虽然它们已经说过西蒙的公司中标，现在却暗示如果双方不能尽快在费用上达成协议，它们还会考虑其他机构。

这样的话，西蒙必须把自己的想法传递给对方，所以他草拟了一份“初步提案”。在提案中，他提及了小时费用的范围和一些其他问题。他要求见面讨论提案，而且幸运地将讨论延长到午饭时间。午餐结束后，他感到自己更加清楚对方所需，从而得以了解“原因背后的原因”。他了解了更多卢卡的信息，知道了他的动机以及他对整个项目的期待，而不仅仅局限于交易。

事实上，他意识到卢卡在意的并不是合同本身，那只不过是要交给采购部门的代办清单上的任务之一。这项工作中的数字化元素才是真正让他感兴趣的，这对银行来说是相对较新的事物。正是这点让西蒙的团队赢得了工作，卢卡也正指望赢得个人和项目的成功。

这次讨论让西蒙能够制定一个卢卡满意的最终（好吧，几乎是最终的）协议，并交给采购部门进行最终谈判。幸运的是，卢卡在讨论中所解释的内容不经意间透露了采购团队在数字化领域缺乏经验。因此，西蒙能够制定一个真正满足营销和采购团队需求的提案，提供一个银行可以与其他机构费用相互参照的固定费用，并且在数字化交付方面更具灵活性。这对所有人都有好处，尤其是因为西蒙会把大多数数字化工作外包给能够给他提供非凡价值的保加利亚承包商。

通过将西蒙的经验运用到你自己的工作中，你是否意识到了讨论的价值？你怎样能够推迟给出一个正式的提案，直到与谈判对象进行深刻讨论并发现对方“原因背后的原因”？

讨论阶段的自查清单

- 你是否和对方分享了你愿意合作的意图？
- 对方是否了解合作性谈判的内容，并相信这个概念？

■ 你是否清楚使用“如果”作为条件限定工具的作用？

■ 你是否将讨论安排在一个外界干扰最少的时间和地点？

■ 为了增加设身处地地倾听的机会，你该怎样做？

■ 你是否能找到一些可以用来深入了解深层原因的提问？

■ 你是否愿意搁置评判，用苏格拉底式提问来加深对对方需求的理解？

第六章
步骤五：提案

书面语的力量
陈述利益所在："怎么做"背后的"为什么"
提出行动号召
有效提案的自查清单



公开提案对于达成协议至关重要。总得有人先行一步，对于公开个人计划的好处，许多专家看法不一。我记得一个对巴勒斯坦前领导人亚西尔·阿拉法特（Yasser Arafat）的访谈很经典。当时英国广播公司（BBC）资深政治节目主持人罗宾·戴（Robin Day）爵士要求他对巴勒斯坦解放组织（Palestine Liberation Organization）是否会承认以色列的犹太国家地位而与以色列政府谈判表态。阿拉法特提到了纸牌游戏，并称在翻牌之前摊牌是下策。他暗示自己已经有了底牌（承认以色列），但拒绝在出牌时被催促。可惜还没出牌他就去世了。阿拉法特的继承者愿意继续这场游戏，虽然这对解决争端的作用微乎其微，但双方总算暂

时回到了奥斯陆的谈判桌上。

你的谈判既非纸牌游戏，也无关巴勒斯坦人民的未来。在谈判时“耍花招”会延长谈判时间、减少默契并导致非赢即输的心态，从而造成不必要的延迟、停滞和煎熬。如果游戏的目的是双赢，那么你越是坦诚地亮出手上的牌，就越有可能达成有利于双方的协议。但这并不意味着你在这个问题上总是那么天真。如果你在准备过程中发现对方不愿意合作，你可能就需要用一些策略来找到双方想要的结果。如果你发现对方有竞争意识，那你就必须接受一个事实：只有让对方感到他们已经赢了，你才能真正敲定一个互赢的协议。如果你发现自己是好胜心切的一方，你可能就需要在准备提案的时候调整自己的期望值。

你应该以制定一个一经提出就被立刻接受的提案为目的。如果你提前做足功课，事情通常会如你所愿，但我们并不总是活在理想世界中，所以还要做好讨价还价的准备。因此，你需要在你的提案中留出一些空间，以便围绕关键变量进行交易。你应该根据对谈判对手和具体情况的解读，设计一个要么能够被完全接受的提案，要么留出空间让双方商讨并达成彼此都可接受的协议。

重要的是记住你在这里制定的只是对协议的一个提案，而不是最终的交易。心里知道这个提案会经历议价的阶段可以让你灵活行事。看一下协议的绿色区域，你应该能够找出一系列双方可以交换的变量，促成一个合理的协议。你不会想在自己或对方的清单中列出所有变量；在这一阶段，简单明了至关重要。选出你的清单中最为重要的变量，以及你认为对方最为看重的变量。你需要使用魔法词“如果”，让提案带有条件限制。记住，所有协议里都应该有双方都满意的条件，因此，不要在提案里只罗列你能提供的东西，这样会有失均衡。

同样重要的是，第一个提案的内容不能太多。你应该设法让提案看起来易于接受，哪怕这意味着要舍弃那些你希望包含在最终协议里的变量。任何潜在的代价昂贵或不确定的条款或变量都要明确写进提案中，

但在这一阶段并不需要列出所有条件。

书面语的力量

书面文字通常比对话更有力量，但是由于它更具象，只有当你坚信自己的提案足够严密合理并会被完全接受时才可以使用书面语。如果你们已经进行了坦诚有效的讨论，文字就可以上场了，一封邮件或一条记录就足以推进谈判。很多情况下，你需要文字使整个过程正式化。通常情况下，打电话是制定初步提案的最佳方式，因为通过电话可以先了解对方的反应，再决定是否直接进入议价和协议阶段。不过，对于如何制定提案并没有硬性要求，重要的是要认识到，在经过清晰的讨论之后，一方需要主动给出提案。如果你是这个主动的人，那么你将更有可能掌控协议的方向，推动协议朝着共赢的方向发展。

做最先表明提案的人的优势是，你会处于主导位置。只要你的提案不与之前的讨论相矛盾，它就能够推进协议。写提案的时候，要为下一阶段的"讨价还价"（详见下一章）留有余地。这意味着你的提案里要有双方可以交换或进行议价的变量，这样才能推进协议的达成。

陈述利益所在："怎么做"背后的"为什么"

有时候，当我们开始对项目的谈判进行准备时，就会偏离最初谈判的目的。邻居间可能会为了栅栏的朝向进行谈判，以便他们可以享受花园时光；员工可能会为了雇佣合同进行谈判，以便能继续为公司的客户服务；广告商可能会为了一个电视交易进行谈判，这样它们就能够在特

定的平台上宣传自己的产品。所以，在你的提案中不要忘记提及你的目的。“怎么做”无疑是所有提案的重点，但对于“为什么这么做”的参考将为积极的合作构建框架。这意味着我们的脑海中不仅要清楚交易能够给对方提供什么，还要清楚为何交易对他们来说很重要。在提案中声明这点非常重要，可以让对方注意到隐藏在那些技术性的、日复一日讨价还价背后的重要原因。

我们应该记住，在提案阶段，尤其是当谈判发生在远程情景下时，拖延和不作为可能会阻碍谈判的进程并扼杀交易。许多热情高涨的谈判者都曾经在谈判的过程中被挫伤锐气，而热情也很容易衰减。所有人都需要保持积极主动，尤其是在风险巨大或者能找到替代选择（比如和别人进行交易或者根本不做交易）的时候。因此，有必要了解真正激励对方的事情并在他们考虑你的提案时，给他们一定的提醒。我们可以把对方的动机和那些说明交易如何响应动机并满足其需求的积极语言联系起来。

著名的美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）提出，所有的人类行为都可以通过未满足的需求来预见。其著名的需求层次模型（Hierarchy of Needs model）指出，如果我们看看是哪种未满足的需求在驱动一个人的思想和行为，就能理解人的行为。他的理论认为所有的人类行为都由一个未满足的需求激发，人类拥有一个需求层次，从最基本的生理需求（例如食物和水），经过安全需求、社交需求和尊重需求，最终到达自我实现的需求。

如果没有未满足的需求，我们可能永远都不需要起床。如果我们知道交易能实现自己以及对方的哪些未满足的需求，就能制定一个激发行动并引发回应的提案。当我们在准备和讨论阶段了解了这些需求时，才能将它们联系起来放到提案中，提醒我们不要忘记对方的需求，并找到一种实现它们的方式。

提出行动号召

一个好的提案会帮助阅读它的人做出决定，并形成一个意向协议——敦促接收者按下交易完成按钮的行动号召或者简单声明。意向协议的形式可以是通过电子邮件发送的简短留言，要求接收者直接回复评论，也可以是对后续会谈的请求，甚至可以是一个点击链接的装置，允许对方立即接受提案。不论它是一个接洽会议的日期，还是对随访电话的请求，你都应该在提案中明确下一步是什么，以及对方执行下一步的最简单办法是什么。

在提案中写出你希望在最终协议中出现的重要条款，有助于加快交易的进行。如果你想要起草一份正式的合同，参考该阶段的这一步骤将有助于设定期望值并澄清时间表。我个人常常将重要条款放在提案邮件的最后，因为我愿意通过这种较为随意的渠道提出提案和协议，而不是将提案变成一纸合法契约。这样的话，我就可以让客户直接通过我的邮件将修改意见回复给我，而这里包含了我需要的所有文件。在提案中陈述你对合同的想法非常重要，这样对方就会对此进行回应。

案例研究

凯瑟琳的故事：回应签约意向

凯瑟琳最终收到了到洛杉矶进行最终面试的通知。登上飞机后，她意识到自己是去接受工作的，因为公司以前从未给她订过头等舱——这是董事会的特权。

在面试中，当手中握着提案时，凯瑟琳感觉大局已定，但她还是要求考虑一下。她将第三方的意见（咨询她的丈夫）和一个特定条款（统属关系）作为原因提出请求，并得到了同意。这样做的话，她能

够制定一个替代提案，对当前提案进行稍稍的改进：重新安排统属结构。她知道任何提案都会遭到讨价还价，于是花时间思考并提出了一些额外变量，让整个提案对她更有意义，并能够改善公司业务。

案例研究

西蒙的故事：修改提案

虽然卢卡接受了提案，但西蒙也预想到采购团队会拒绝提案，因为他知道他们在节约开支上所面临的压力。出于这种理解，西蒙在提案中为自己留了一些余地，虽然过程并不容易，但几经尝试之后，他最终制定了一个能够推动采购团队的提案。

确定你的提案足够清楚，并在创建交易时足够灵活。

有效提案的自查清单

■ 你是否呈现并明确表明了提案中关键元素的好处？你是否在提案中给出了满足对方未满足的需求的方法？

■ 你的提案是否足够高于双方的红线，留有对协议进行商讨的空间？

■ 你的提案是否包含对双方都有价值的有效变量？

■ 你的书面提案是否包含一个行动号召，促进对方接受你的提案？

■ 你是否为你想要运用的额外法律条款添加了参考？

■ 你是否提及了创建一个具有约束力的合法契约的需求，如果这是你在谈判结束时的想法？

第七章
步骤六：议价

“如果”的魔力
同意进行议价
积极倾听及运用沉默来达成协议
缓慢小步行动
保持合作
时钟嘀嗒：避免截止日期的压力
叫暂停
提防夸大或贬低
保持让双方处于协议区
议价的自查清单



对“如果你……，那我就……”这一句型的使用是议价阶段最为重要的一课。这一简单句型触及了谈判的本质，可谓是达成协议的艺术。它体现了实现平衡这一谈判的本质特征和达成协议所需的交换行为。运用这个句型结构还可以确保双方平等，让对方明白你所主张的交换的本

质。在句子开头使用“如果”会为你说出的每一句话都增加条件限制，并确保对方清楚其后提及的内容是以交换为前提的。还记得米莉给我的教训吗？因为我把句子顺序弄反了（说成“如果我……，那你就……”），她就穿两只鞋并因此索要两块曲奇的奖励。颠倒句子顺序会削弱对条件的强调，弄巧成拙。你可以自己听听看，说“如果我给你一块曲奇……”立刻弱化了后面内容的存在感，而用“如果你把走廊清理干净，我就给你一块曲奇”就更有可能得到期待的答案。

这一黄金议价句型并不仅仅适用于和儿童交流。我最近与一位客户讨论一个项目时就有机会使用这个句型。在为一个会议拟定日期的时候，我发现定好的会期正好和我的假期冲突。我以为客户知道如果我在假期参会将产生额外的费用，就没有说出该说的话——“如果你愿意支付我从休假期间赶来参与会议的费用，我就亲自在会议中发言。”可惜我没有把这点说清楚，结果是直到八个月之后他们才将这笔费用付给我。在即将达成最终协议的时候，你需要对谈判的元素和自己的期待了然于胸。谨记使用“如果你……，那我就……”来明确你的期待，避免误解。

“如果”的魔力

在我头脑发热的时候，曾说过“如果”一词在谈判中拥有神奇的魔力。如果你仔细想想，你说不定也会同意。“如果”蕴含着条件限制这一本质特性。当你使用它的时候，不仅可以体现出讨论的灵活特性，同时还强调了提案的条件性。根据我的经验，在谈判过程出现的“如果”越多，谈判的双方就越有可能通过合作达成一个双赢的协议。不论是在准备、讨论、提案还是议价阶段，“如果”都是达成合作性目的的得力工具。

同意进行议价

任何谈判的核心都是双方为达成协议而进行交换的意愿。目前出现的五个步骤都是为此做铺垫，但要补充的是，如果有一方比另一方更渴望达成协议，那双方的议价就将有失均衡。这也解释了为什么平等感是公平议价的基础。但事情并非总是如此，因为你可能会遇到一些看起来比你更强大的谈判对手，所以能够和对方进行有效议价也是主要的心理战术。如果对方自我感觉或者表现得好像他们更具优势，他们一定不会为了达成交易而做出太多让步。议价实力的平等并不意味着你要在资源、立场或地位上也要保持平等，它只是意味着双方都要具备达成协议的意愿，并且对这个过程感兴趣。正因为如此，如同在第五步的提案中要给出意向协议一样，在开始议价及即将陷入僵局的时候最好表明这种愿望。通过简单的问题，比如“我们是否都同意解决问题？”或“我知道我们都想把事情办成，不是吗？”这样的简单问题就能够让双方将平等铭记于心。注意上面第二个问句结尾的反问语气，这是在告诉对方你愿意达成协议，并确认对方是否有同感。当你需要确保自己在寻求协议平衡的过程中不会陷入争执或冲突时，你可以随时回到这个问题。

试一试

创建一个协议问题

为谈判设计一个协议问题。想想怎样提问才能让对方认为你们在达成协议时确实拥有共同利益？在你所参与的不同谈判中重复使用这个问题，并根据不同谈判对象改变提问的风格。这个问题是议价环节的关键工具。在必要的时候，你可以随时回到这个问题。

积极倾听及运用沉默来达成协议

在迪拜一家酒店的酒吧里，一位商人给我讲了一个不可思议的故事。他说自己曾为当地的一个酋长撰写提案，然后一直默默等了20分钟才得到对方的答复。因为自己的经验和接受的培训告诉他在做出提议之后最先说话的人将是“输家”，所以他决定要等他的潜在客户先开口。这沉默时长远远多于我所建议的3秒钟，虽然这么做是出自“非赢即输”的心态，而且我怀疑这不过是一个有些夸张的酒吧故事，但它描述了一些成功的销售人员多年来奉行的原则。沉默不语常常比说些什么更有助于敲定协议。

给予对方时间处理你的提议，不仅体现了你对于顺理成章达成协议的自信，同时也给了对方考虑协议的机会。所以，如果你想要达成协议，就让对方说话。练习我们在第五章所讨论的3秒停顿来敦促协议的达成，让对方接受其中的条款。

缓慢小步行动

“购物清单”上的变量越多，议价的时候就会越轻松。理想情况下，你应该一次讨论一个要点，而且尽量小步向前，步步为营。如果对方试图用那些对你来说高成本的东西换取单次的让步，请不要考虑。同样，尝试用相对廉价的东西换取高价的东西也会导致僵局的出现。一次前进一小步，确保在每个节点使用“如果你……，那我就……”来敲定协议。

人们往往试图快速进入最终协议的商谈，时间紧迫的时候尤为如此，但是最好避免这种诱惑，因为这么做有时候意味着做出吃力不讨好的妥协。在我早期的销售生涯中，我曾销售过办公设备，和一位精明的

律师就采购大容量复印机进行谈判。我们已经就此协商了一段时间，而我急切想在当周内成交（达成我的季度目标）。在我拜访他在斯特兰（Strand）的办公室时，他对我使用了一个我现在才知道的简单策略，昵称“科伦坡”［得名于美国电视侦探科伦坡（Columbo），其特点是在每集最后说“只是还有一件事……”］。我们将在第十二章对这个策略进行详细探讨。我们都承认之前一周谈判的症结在于服务费用，于是我就准备离开并生成一个能够将我们的月度和季度佣金收入囊中的订单。

“不过还有一件事，”这位律师说道，“我还是想要订书机，我希望你们能在我下周外出期间送货，这样等我周五回来的时候就能直接使用了。”然后他就把我送出门外，说他不希望在租赁期间为订书机支付额外的费用，因为400英镑与6 000英镑的整体租赁费用相比不值一提，所以他觉得我们可以轻松将其纳入总费用中。遗憾的是我当时年少无知，为达成季度目标而太急于签下订单了。我并没有要求一次只讨论一个问题，而是屈从于此，什么也没说。由于我迫切想要结束议价，我没有循序渐进，结果给自己找来了一大堆麻烦——交货时间仓促，客户不在伦敦却期待在没有签合同的情况下交货。

我本该分开接受每条新信息并与对方逐条讨论并敲定：客户外出、交货时间、订书机、月度费用，甚至耗材费用——因为我们刚刚约定好的单次复印费用现在又要把订书机包括在内了。直到接下来的一周我才意识到自己在片刻之间损失了多少。周一时，客户人在马贝拉（Marbella），订书机组件还在一艘刚从中国来的货船上，服务人员抱着机器爬上三楼送货，我终于意识到这根本不是双赢。事实证明，它甚至连“一输一赢”都不是，而是双输，但这一点在第二年才变得清楚。事实证明，1989年的佳能公司都还没有真正掌握如何将订书机安装在大容量复印机上，所以这个组件常常出故障，除非工程师将其拆卸。这位律师的办公室经理曾打电话和我抱怨，说她和她的老板起初并不想要订书机，但当我把货送到他面前时他还是感到很高兴，因为他觉得自己并没有为此付出什么。而此时他要求月度费用上有所折扣，用于补偿机器上

订书机的缺失。我无法告诉你最终结果如何，因为那是我打的最后几个复印机销售电话之一。整件事让我受到很大困扰，接下来的一周就不再接他们的电话，再后来我就动身去旅行了。但我还是从中学到了一些生意中重要的事情：匆忙进行交易，就要自负后果，当一方感到有所损失的时候，就没有人是赢家。

保持合作

在谈判的议价阶段，你可能会情不自禁地想要得分，并想要“赢”。许多人认为这种获胜的欲望和“他人必须输我才能赢”的信念是基本的人性。我个人对此并不确定，但我从小就受此影响。我们家里经常玩大富翁这样的游戏，这种游戏的目的就是让其他人破产而获胜。只是最近我才意识到大富翁只是播种这种为赢而战的观念的众多游戏之一。不过谈判并非一场游戏，它并非只能以一个赢家和一群输家为结局。如果你对合作观念保持敏感并通过协议问题提醒自己，你就能带着双方共赢的目标进行谈判。难道这不是对你们来说更好的结果吗？

我请你为了双方互惠互利而谈判，并以此要求你的对手。亚当·格兰特（Adam Grant）在他的书《沃顿商学院最受欢迎的成功课》（*Give and Take*：*Why Helping Others Drives Our Success*）[注]中指出，越来越多的证据显示这种方法能够为所有人带来更好的结果。他展示了这么做的理由是超越道德推理的，或者可以说是因为感觉良好。相反，在这个更多依赖于网络和社群的社会中，合作是让双方都有所收获的重要工具。懂得这一点的人们正在创建资产，帮助他们自己和周围的人相互连接并在将来共同生产。

时钟嘀嗒：避免截止日期的压力

时间压力是推动谈判进展的原因之一。它的作用非常大，以致一个日本房地产投资者曾在谈判进入关键阶段时让司机留在外边等他并声称要搭乘晚上九点的航班去东京。当交易在时间压力下谈成之后，他邀请对方一同进餐，尽管对方也希望他赶快去赶飞机。想一想你在新闻上听到的重要谈判，不论是人质事件还是和平交易，都可以看到截止日期被用于增加压力并促进回应。警惕在议价中被时间压力所诱惑。你需要给自己足够的时间思考、计划以及与对方进行必要的讨论。时间压力常常让人做出原本不应该做的决定，带来长期的悔恨和并不真正符合所有人最佳利益的交易。

叫暂停

在议价的时候，要做好随时叫暂停的准备。这些间歇会让双方清晰而积极地思考。当你为一个充满挑战的谈判做计划时，最好规划一些间歇，以便有空考虑各种选项。经过全面考虑所做出的决定会带来更持久的协议，更少怀疑和不满。这可以用于任何谈判的任何时候。不要让自己被迫快速给出协议。通常你可以利用第三方，比如同事或者供应商作为增加间歇的原因，这样你就能够从中协调并对协议中的项目进行确认。在广告营销界，我们通常会在与广告公司谈判时提出需要时间同调度部门商量我们交易的细节，从而获得一些参考意见。在协议中包含这些间歇，我们就能和别人坐下来讨论我们的立场，确保我们所建立的交易在短期和长期都能顺利进行。通常当你匆忙做出交易的时候，你会错失让你和对方都受益的变量。

试一试

叫暂停

想一下你正在准备的谈判，你怎样利用暂停的时间确保自己能充分地进行清晰思考并做出周全的考虑呢？你可以向谁咨询交易中的条款并获取让条款对大家更有利的建议？你将如何安排这些暂停，让谈判对手也能看到它们的价值？

不过，切记交易悬而未决的时间越长，你就能给予对方更多和你达成于其有利的交易的机会。显然你应该花大量时间去理解对方的需求并制定符合所有人需求的全套交易，但在谈判的最后阶段，最重要的是保持坚定并完成交易。不要让准备工作和进行有效谈判的欲望沦为拖延的工具，平白无故地耽搁协议的达成。

提防夸大或贬低

这一阶段有一个经典的谈判策略，就是“夸大或贬低”。这意味着老练的谈判者会夸大他们做出让步的变量的重要性，同时“贬低”他们想让你添加到交易中的变量的价值。如果你们经历了一个开诚布公的讨论阶段，你应该对你们所讨论的变量的价值有了全面的了解。你应当避免被这个策略所影响，当对方过度夸大的时候，你可以退出他们所夸大或贬低的谈判项目，揭穿他们的目的。通过重新审视你们所要协商的问题，始终坚持一种协商的态度并问问自己哪个选择对对方有价值，谈判方能保持在真诚的轨道上。

保持让双方处于协议区

在讨论阶段保持积极和合作的态度并坚守绿色区域非常重要，这样就不会受人牵制，陷入事后后悔的境地。确保你所做的事不会触及红线，即使红线被触及，你也清楚自己不会在这些问题上有所改变。不过，有趣的是，当你进入了一个真正的合作性模式时，你也许会发现自己的红线开始变得模糊。那是因为在有些情况下如果对方准备不按套路出牌，你也会将计就计，在看似明确的界线上行动。记住，你们只有以不同寻常的方式工作，才能带来非比寻常的结果，所以在保持谈判界线清晰的同时，也要保持开放的心态。如果你的界线已经开始模糊，那么再次回到步骤二的准备工作，重新评估你的WIN矩阵，尤其关注底线和红线。

即便如此，你也要让对方知道，如果条件不合适，你就不会进行交易。明确表达这点会让双方关注于保持真正的合作。这和表现强硬没有关系，而是要保持清晰和公平。你应该足够自信，相信自己可以为双方增值，但也要清楚，如果条件对双方都不利，也无须为此破坏了你们的私人或业务关系。我理解这在许多情况下看似不可能，尤其是当我们面对的是长期的业务关系时，但这也并不意味着达不成交易就会影响双方的关系。

案例研究

抽身离开和维持关系

几年前，我和一位刚刚完成公司收购的客户有过一次艰难的对话。我有些感情用事，因为我个人几年前曾在那家被收购的公司工作过，而且后来还作为顾问与该公司合作了几年。我和那里的许多人都很熟悉，他们也帮我带来了不菲的收入。他们策划了大量的培训项

目，而且我们对于员工的下一步发展也提出了很棒的设想。他们想要合并供应商，并且希望我对更多的工作进行报价，所以我们有很多事情要协商。

然而在谈判阶段，我在准备阶段所做的假设受到了挑战。许多供应商都愿意给出低于我们公司50%的价格，虽然我们讨论的是大宗合作，但我不知道如何才能达成真正的协议。我觉得应该拒绝这份大合同，所以我提出需要时间和我的伙伴讨论一下，这是我真实的需要。

然而，有些遗憾的是，在那场关于交易可能性的会议中我没有做到足够坦诚，由于我们对价格的期待相去甚远，我们不得不浪费时间进行另一场会面，只是确认了我们在价格上的分歧。即便如此，我们还是讨论了我从谈判中抽身的原因以及为什么我不在那时提出建议。与公司中的其他关键人员进行后续谈话也非常重要，因为我知道那样的话，不仅他们会适时改变政策，而且由于我对原则的坚守，我们的关系会更加稳固，公司的声誉也会更好。五年之后我再次与这家公司合作，这次我和主要人员的关系并没有受损而是加深了，就因为我知道如果我和他们进行短期合作的话，对双方都没有益处。几年后，当我又一次回到他们的花名册上时，我和资深团队以各方都满意的费用与条款进行了合作。

案例研究

凯瑟琳的故事：做交易

凯瑟琳的最终议价使得公司对统属关系进行了协调。她的提议是：“如果全球团队通过我来汇报，我就同意在之后的两年直接将新的并购案汇报给CEO。”通过在收到初次提案后进行议价，她得到了比预期更多的掌控权，她所付出的就是自己原本在董事会头两年中不愿处理的事情。

案例研究

西蒙的故事：在团队中议价

西蒙很享受和采购部议价的过程。在第二次会议中，采购经理带着助手，而西蒙带着他的妻子，也就是公司的创意总监，配合得像团队一样。双方确定他们的共同目标之后，他们交换了一些关键变量：西蒙得到了对方在支付条款上的让步，作为交换的是西蒙要进行月度预算预告。银行将原本的60天支付条款改为基于支付水平的分期方法，这对于银行方面来说并不费事，却增加了西蒙的现金流。作为回报，西蒙的团队会提供更大的对未来费用的可见性，这并不会花费他们太多，却能够帮助银行管控开销。这才是真诚互利的交换。

你准备和对方交易哪些东西，让你的协议拥有相互满意的结果？

议价的自查清单

■ 你是否清楚自己的红线所在？对方的红线你也清楚吗？

■ 你愿意退出交易吗？你还有别的选择吗？

■ 你愿意告诉对方如果双方不能达成协议你将退出交易吗？

■ 你是否做了叫暂停的准备，以便能够回顾你的立场或者得到一些建议？

■ 你是否清楚和对方议价时所需要的变量？

■ 你是否知道如何使用“如果你……，那我就……”来敲定协

议的关键点？

■　这次谈判的时间轴是怎样的？你如何利用时间轴来达成协议？

■ 你是否依然保持合作的心态？对方呢？

■ 你可以怎样做来提升对方愿意合作的可能性？

---

1. 该书已于2014年由中信出版集团出版。——编者注

第八章
步骤七：达成协议

执行中的协议
通过"搁置"达成协议
我需要律师来帮忙拟订合同吗
协议的自查清单



达成协议不仅仅是谈判中的一个阶段，相信正如你所见，它同时也是一种态度。如果你在谈判中从头至尾都通过协议意向和协议问题寻求达成协议，就会成功开展合作性谈判。如果在整个谈判过程中你一直像关注自己的需求一样关注别人的需求，而且一直积极地考虑自己拥有的且能够加入协议中的东西，让其为双方所用，就能达成协议。然而，世界各地的民事法庭依旧充斥着为了双方认可的合同（至少理论上如此）而争论不休的人。如何防止你的协议沦落为这种分歧是本章的主题。你会发现这一章内容并不长，因为作为谈判的正式阶段，达成协议是自然而然的结果。如果你进行了有效的和合作性的谈判，协议就会水到渠成，你需要做的就是确保协议阐述清晰明确并以一种与你所处的情况相

辅相成的方式记录下来。

好的协议都是这样生成的，因而清晰明确，易于执行。这类协议是以一种双方都容易引证的方式沟通并达成的，协议内容的确定方式要让所有交易方意识到各自在其中的承诺。在商业实践中，这通常意味着协议的书写和起草形式便于其在法律诉讼中得到有效执行。然而，现实中你永远不会希望自己将要起草的协议会走上那条路，所以你起草协议的方式将由当其他方法行不通时推动协议执行的人所决定。你也许认为发送电子邮件是确保他人收到信息的最佳方式，但实际上这常常意味着信息没被阅读。如果你的目的是获得真诚的协议，那使用电子邮箱可能会适得其反，你可能会耽搁协议并给人带来困惑。理想情况下，你的协议应该足够简明，以致人人都能记住。如果你是在做出总结并将通过邮件发送，那么尽量将总结写得足够简短，这样对方就无须下拉文本进行阅读。

执行中的协议

在我的谈判课程结束时，我们会进行一个小练习，帮助学员巩固所学内容并为将想法付诸实践增加一些小乐趣。学员分成两人一组，就购买和销售一些家用物品进行谈判。参与者用天马行空的变量进行议价，并为了尽量增加价值而进行交换，整个过程充满了乐趣。在10分钟时间内，他们常常能够形成相当详尽的协议。当所有人都结束谈判之后，我要求他们停止讨论并写下之前达成的协议。有趣的是，讨论双方所写下的内容往往有很大的出入：不是多了东西，就是少了东西，或者是忘了。由此可见，虽然只是达成协议之后的片刻工夫，但是人们对协议的解读已经开始出现混乱，所以将协议内容体现在纸面上是非常重要的步骤。

一旦你决定了呈现协议的最佳媒介，就该考虑“封印交易”（seal the deal）的方式。这个短语最早来自罗马人使用蜡制印章会签合同的做法，这种给协议背书的过程值得借鉴。协议越是公开，双方遵守协议、避免诉诸法律决议的压力就越大。在犹太人的传统中，婚姻就是夫妻之间签订的契约协议，但结婚仪式的风俗已经超越了契约本身，因为人们往往认为公之于众的行为比法律契约更重要。在我家里，我们的婚约就赫然展示在大厅中。这么做用意颇深。这成为一件向我们自己以及来访客人公开宣示我们两人相伴一生的意愿的艺术品，有助于强化我们对彼此的承诺。

如果你的协议是私人间的，也可以将其写到纸面上，并且找一位双方都尊敬的人进行联署，即便你并没有依法起草协议的打算，但这将为协议的履行增加道德的压力。你或许看到过家人或朋友之间贴在厨房墙上或冰箱上的协议，这些都是对你的协议意图和协议构成进行公开声明的有效方法。

让协议具有法律约束力就需要存在要约和承诺，也需要存在一种交换。事实上，法律并不像人那么理想主义，所以这种交换无须是双方都接受的，但一定要有交换。在制定任何书面协议的时候，都要将此铭记于心。要明确写出双方的义务，同时还要写明补救措施，这意味着你应该说明在没能履行协议的时候会发生什么。在许多法律文书中，这仅仅意味着找法庭解决，但在你们的协议中应该尽可能地将其写清楚。（这么做合情合理，因为有时候补救措施显而易见，却往往会被忽视。）

通过“搁置”达成协议

如果双方在一个特定的问题上出现僵持，可以通过“搁置”争议赢得时间。使用这个策略将那些看似无法解决的争议问题搁置一旁，将精力

集中于双方能够达成共识的事情上。如果你们能在尽可能多的问题上达成共识，就能够以全新的视角重新审视这个较为棘手的问题。

这一策略在跨越整个20世纪90年代的北爱尔兰和平谈判中得到了有效的运用。由于双方对于冲突期间建成的武装储备的潜在问题难以达成一致，所以解除武装的问题就被搁置了很长时间。在这个问题被搬回谈判桌之前，双方就签订了和平协定《贝尔法斯特协议》（*Good Friday Agreement*），并展开了建立当地政府的进程。你会发现使用这一策略之后，和已达成协议带来的利益相比，那些看似“无法解决”的问题变得不那么棘手了。因此，当北爱尔兰出现了和平局势且各党派之间开始共享政治权力之后，解除潜在的威胁未来和平的武装力量也变得更加容易。

我需要律师来帮忙拟订合同吗

如果你想让协议具有法律约束力，你也许需要一名律师来帮你起草。除非你要制定的是一份在各方面都有参照标准的协议，比如租赁协议，否则你就需要了解一些用于强制协议的法律程序的构成元素，用来准确地拟订合同。这就是说，如果你是在异国他乡做生意，就需要找一位当地的律师。如果你是和处于不同国家的人做生意，那么采用你所在国家的法律约束合同似乎更加便捷，但如果出现法律纠纷时你无法将对方引渡入境出庭，协议还是无法强制执行。即便如此，法律纠纷中的许多合同也都起草得很好，因为引起纠纷的不仅仅是合同草拟的问题，还有人和误解。

案例研究

凯瑟琳和西蒙的故事：获得协议

凯瑟琳和西蒙现在都需要一份正式的合同：凯瑟琳需要的是一份雇佣合同，而西蒙需要的是工作声明和合同条款。两人都需要法律监督来完成文书工作。

不过在现实中，有许多合同并非是正式的书面合同。通过打电话、发电子邮件、书面备注以及握手，往往就能开启专业或个人之间的协议。你如何能拟订一个不算正式却能将内容说清楚的协议，让对方能够回顾你们的讨论内容并表示认可？

协议的自查清单

■ 你是否同意协议的条款并将其以双方都同意的形式写了下来？

■ 双方的承诺是否被明确写出？

■ 你们是否约定了保存协议的地方，并指定了将来出现分歧时的仲裁人？

■ 你们是否和第三方分享了协议，让其检查协议的明确性和法律强制性（如果你们认为这种做法恰当）？

■ 公开声明是否会保证你或对方履行协议？

第九章
理解人类的操作系统

这对于谈判有何意义
带着意识谈判
了解操作系统的自查清单



仅仅一念之间，你对当下的现实就会有完全不同的看法。

——艾伦·特纳（Alan Turner）
“一念之间”（One Thought）创始人

我思，故我在。

——勒内·笛卡儿（Rene Descartes）

有一个因素在所有谈判中都会起作用，却常常被一些久经沙场的商业专家所忽视，那就是谈判中双方心态所带来的影响。虽然许多运动专家和教练都承认这个领域是糟糕表现和优秀表现之间的“缺失环节”，但许多谈判者都忽视了其对于谈判的准备过程和所得结果的影响。在本章

中，我将分享我所掌握的成功达成协议的关键。这是一个简单的概念，而理解这个概念将让你积极地、创造性地与他人连接，为你的能力带来突破。这个观点解释起来并不难，但要掌握其在我们日常互动中的作用并不容易。如果我们做不到这一点，就会浪费时间和精力。我将这个重要概念称为“人类的操作系统”（the human operating system），它在谈判的每个阶段都会起作用，而且无论我们的性格和行为有多么不同，它在每个人身上都以完全相同的方式运作。对于谈判者来说，理解这个创造思维、体验和感觉的系统，将会改善我们的表现。它让我们能够和谈判对手建立联系，而不受那些影响我们个人表现的焦虑和怀疑的干扰，不论是在运动、个人还是专业领域。

我们看到的世界并非它本来的样子，而是我们想象的样子。

——斯蒂芬·柯维

我们坚信人的感受来自周围的环境，认为我们感受到的东西是处境所带来的，这种误解一直困扰着我们与他人的沟通。这看起来没错，但事实并非如此。我们通常认识不到我们的思维只不过是一种个人的视角，由心而生，完全由我们在特定时间的情绪和意识水平所掌控，因此导致了数不尽的争论、毫无结果的讨论和令人沮丧的谈判过程。

我们对周围世界的意识和感知是本能的反应，以致我们常常理所当然或者错误地认为这种对世界的感知就是现实。于是，我们就将体会到的感觉和情感解读为外部世界的产物。

比如，当我们看到孩子在玩食物、同事休息或谈判对手以某种方式给变量定位的时候，我们就会产生类似体验和相应的感觉。这样我们就理所当然地认为是环境引起了感觉。通过假设环境引起感觉，我们推断应该通过改变周围的环境而改变我们的感觉。陷入这种推理陷阱完全正常，而且可以理解，但这种想法对于创建协议和改善生活都只有反作

用。找到跳出这个陷阱的方法将会让我们在工作关系和社会关系的处理中节省时间、能量和资源。

我们来看一看如何跳出这个陷阱并培养清晰的自我意识。首先，我们探索一下这为什么是一个由内而外的机制：我们个人的感受如何创造现实，而非反之。

在任何需要在规定期间内得出最终结果的个人或专业活动，比如选举和公司的年度利润中都会见到这种机制，其中也包括足球运动。我曾经和一个九年级班级相处，目的是把这种关于表现的“由内而外”的理解带入学生们的校园生活中。其中一个学生茅塞顿开，将这个概念和当地两支球队最近进行的一场激烈比赛联系起来。他解释称当他支持的球队一周之前以3∶1赢得了北伦敦德比时，两队的球迷对比赛结果拥有完全不同的体验，虽然他们观看的是同一场球赛。球迷的反应并非由球赛或球员所激发，而是他们基于个人信念和对球队、本场比赛及之前比赛的经验而产生的情感反应。足球比赛是人们由于个人信念而感受到强烈情感的一个鲜明案例，仔细琢磨一下，我们会发现这种效应可见于日常生活的方方面面，比如伴侣把牛奶放在外面时我们的反应，以及我们对谈判对手的提议的反应。

想一想

在云端

如果你曾经乘坐过飞机，你可能有过不少相同的经历。比如，虽然经常飞行，但我每次登上飞机的时候仍然感到非常兴奋，飞机事故、失联或恐怖袭击的报道也从未影响过我。然而，许多人却有着截然不同的感受。

我的一位同事告诉我，每次飞行之前他都担惊受怕。随着航班起飞时间的临近，他们对飞行途中会发生的事情的担心变成了真实的焦虑。奇怪的是，这个同事经常坐飞机而且并不害怕飞行本身，而是害

怕飞机上的气味。当一想到自己可能会和一个不注意个人卫生或满身汗味的人坐到一起时，他就会出现一种恐惧反应。

我的一位老师就形容过她无法享受坐在中间位置的飞行旅程。

这些反应显然是我们自己的想法和情绪的产物，和机舱中的实际情况并无关系，但是在感受这些想法时，他们完全感觉身临其境。

想想你自己。你能想起哪些自己和处于相同情况的人拥有不同反应的经历？你能看出你对自己的想法和感受的解读是如何影响你的反应吗？

想想你自己。你能想起哪些自己和处于相同情况的人拥有不同反应的经历？你能看出你对自己的想法和感受的解读是如何影响你的反应吗？

《超级教练》（*Supercoach*）的作者兼涉猎体育、娱乐、商业和政治等领域的私人教练迈克尔·尼尔（Michael Neil）在他的TED演讲《如何成为超棒的人》中生动地描述了他意识到是自己的想法而非周围环境正在创造现实的那一时刻。他将这种意识归功于他与人交流和帮人合作时在方法上做出的改变。尼尔将这种理解的转变称为“由内而外的革命”（Inside-Out Revolution，他在同名图书中对此进行了详述）。他认为：意识到我们是由内而外地创建现实，是加深默契、建立真诚关系和促进合作的最佳方式。对此感触越深，就越接近在谈判中对双方真正重要的东西。

当我们认识到自己的意见和观点是从个人内部创建时，就能坦然接受他人看到或感受到的与我们不同的事实。如果恰当运用，这种意识将会让我们的谈判变得非常高效。这并不是说我们要对自己的想法和感受置之不理，而是当这些个人感受引起我们烦扰或者阻碍事情进展的时候，我们应该反思一下引起这种反应的真正原因。是不是该换个角度想

想？若被包裹在自己的思想中，我们就很难创造性地解决问题，也无法形成新想法并制定绝妙的协议。

你会发现这里提出的观点似曾相识。当你不再执念于出现在脑海中的第一想法或者既定立场时，你就向新颖的观点和方法敞开了心扉。你可以下意识地将自己的思维“关掉”一会儿，或者去做自己喜欢的事情，或者出去散散步，或者从别人的视角考虑一下。你可能会在无意识地“关掉”思维的时候（比如在放松或者专注于其他任务）获得新的想法。我已经记不清曾经有多少次在我快睡着的时候或者坐在浴缸中渐渐平静的时候脑海里出现了绝妙的想法。在智能手机出现之前，我的床头一直放着一个本子，用于记录在这些瞬间出现在我脑海中的切实可行的想法。为什么最好的想法会在我们停止思考的时候出现呢？

首先，当你脱离现有思维模式的时候，灵感才更有可能出现。专注于一个想法，比如你所认为的达成交易的唯一方法，意味着你在不断重复那个想法。只有跳出这个想法，你才能够进入自己的整个经验记忆库，挖掘你的天赋智慧。也许你会将之前谈判的成功经验或失败教训与当下的情形联系起来，或者你会想起一些关于对手价值观的重要信息。当我们意识到无须一板一眼地对待自己的个人想法时，我们就能呈现更加足智多谋的精神状态，新观点和新办法就会不请自来。如果我们能够让谈判对手也意识到这点，我们就极有可能和对方共同想出影响深远的点子。如果你能够认识到自己的思维是如何工作的，以及你是如何创建自以为现实的经验的，你的谈判能力就会突飞猛进。这也会对与你谈判的人有所帮助，因为通过关注对双方重要的事情，而非你当下的反应和想法，对方能够树立一个更为合理的全局观。

试一试

观察你的反应

留意一下，你的想法是如何驱动个人经验和理解的形成的。想象你正在观看电视上的一场体育比赛。刚进了一球，然后镜头切到看台上的观众。

在球入网的瞬间到底发生了什么？是什么让你认为观众的反应是喜极而泣而不是伤心落泪？你目前的情绪、你对赛季的关注以及你对该项运动和参赛球队的了解是如何影响你对环境的理解的？

在不同的生活领域进行这个试验，看看你的思维在某些条件下会如何快速变化。有时候，你可能会获得一些看似会影响你的感觉的新信息，但请注意你的思维是如何不断变化的。

你也许会发现，有的时候意识到并掌控自己的情绪和思维模式比较容易，而在其他时候则觉得会被这些想法压得无法喘息。注意你对个人想法的意识是如何因情绪而波动的，以及它如何让你的处境看起来时真时假。

当你开始慢慢注意到你的思维——你的感受、理解和感觉——对日常生活的影响时，你就能看到它在谈判中所起的作用。这并不是要你停止思考或停止感受——这绝对不可能——但是当我们意识到了放空思维在现实中所起到的作用时，我们就能自由地接受新想法、新观点和新视角。这种生成新想法、新观点和新视角的能力与我们放弃旧想法的能力直接相关。

这对于谈判有何意义

当你进行谈判的时候，意识到你的偏见、信念和情绪，努力从对方的视角看问题（第四章）以及在议价阶段使用“暂停”（第七章）将会帮

你避开本能反应，观察到初始报价之外的东西。

在准备或参与谈判的时候我们可能会陷入一个圈套，即认为对方的立场和观点是造成我们困惑的源头。从之前的探讨来看，即便我们的谈判对手真想让我们难堪（但愿在大多数谈判中并非如此），我们的情绪反应也只能由我们自己控制。我们因任何情形而感到糟糕也好，积极也罢，皆由我们自己负责。这似乎理所当然，好像与谈判行为并无关系，你或许会好奇自己在面对环境的自然反应时应该怎么做。就像在任何其他的“身体对抗性运动”中一样，理解个人在创建现实中的作用，意识到自己的情绪，以及愿意与谈判对手建立深层关系，是你准备和执行交易的重要先决条件。这些心态让你能够运用总是存在于人类互动背景下的隐藏资源：创造力。

开启更好交易的钥匙或许并不在于你对事实和数据的技术性准备，也不在于你对谈判对手的实际关心或你有效规划的能力，而是在于你根据直觉在创建交易时创造性地做出回应的能力，而不会纠结于各种各样的想法——“在这个变量上，我绝不能退让”“她真强势”“要是不把这个交易拿下，老板会不高兴的”。当然，这并不是说你的准备毫无用处（否则本书只写一章就好了），而是你需要在和别人探讨交易的时候将准备工作搁置一旁。在谈判中胸有成竹非常可贵，但要记住准备充分的感觉也是你自己生成的，真正关键的是关注当下并能够和对方共同制定协议。

带着意识谈判

在阅读本章的时候，你可能会渐渐发现你动用最高创造力水平、最佳想法和个人智慧的能力严重受到你的某些理性思维的影响。这似乎有悖常理，但当我加深了对自己思维运作方式的认识时，就逐渐清楚它如

何驱动我的感受，进而让我在谈判中做出适得其反的举动。不论你是一名专业运动员、艺术家还是银行家，只有当你全心投入，不让自己对过去的成见或者对未来的担忧模糊你的大脑空间时，才会出现最佳的“交流”瞬间及得到提升的表现和关系。当你将由个人思维所激发的“自我意识”暂时搁置，你的理性思维被某种更为宽广合理、更为真实的东西所替代时，你就能够真正和他人建立恰当的联系。

现有的大量研究说明特定的冥想练习可以提高专注度，不过我们每个人都有一些可以利用的相关个人经验。作为一名父亲，我知道当我生气、紧张或满脑焦虑的时候很难和孩子或妻子进行有效的讨论。忙碌的思绪为冲突和混乱带来可乘之机，而且很难让我与家人达成协议或者接纳他们的观点。相反，稳定的思绪常常带来平静。孩子们在平静的时候更愿意倾听和讲述，而且会提供一个让人倾听的氛围。当我们倾听并且真正被听到的时候，问题就会迎刃而解。不过，经常有客户在听到这点时质问我：“我能等到我们稍微平静的时候再进行重要谈话吗？”这个问题应该改为：“当我的脑袋充满毫无用处的想法时，我敢在此时进行重要的对话吗？”

我们的确可以选择在何时处理并讨论最为敏感或最具挑战的问题。我们的感觉是内置的“晴雨表”，告诉我们当下的思维对我们要讨论的问题能带来帮助还是造成妨碍。认识到这点之后，我们就能恰当地安排谈话时间。当我们在谈判的过程中因消极情绪和无用思维感到力不从心的时候，就可以叫暂停。双方真诚的合作通常伴随着温暖、相关联和设身处地的感觉；如果没有这种感觉，我们可以问问自己是否处在与他人谈判的正确思维状态中。

当然，除了将讨论安排在我们思绪更为平静的时间或者在需要时叫暂停，我们也可以努力培养自己对于由内而外思考的意识，以便看到想法和感觉之外的东西，让我们在谈判中全心投入并与对手建立关系。这意味着我们要利用这个感觉的“晴雨表”，但要看到它所衡量的只是我们

现在的情绪，而非正在发生的事情。一旦我们认定任何消极、焦虑或困惑的感受只不过是我们个人思维的结果，是一种内心的反应，我们就能找到替代选择。所以，不要把那些不牢靠的想法看得太重，而要让自己回归清晰的思考，那样才能产生积极的结果和更加坚实的关系。归根结底，要想成为优秀的谈判者，你仅仅需要成为一个优秀的连接者即可，而阻挡你和他人建立连接的通常是你自己。

谨记，你不需要为了重置思维而做出重大改变，你所需要做的就是增强意识，注意到造成你的感受的是你自己的思维，而不是源于外部的环境因素和情境。意识到这点，你将会把无用的想法和情绪搁置一旁，想出更具创造性和合作性的想法，为你们的协议打下坚实的基础。

了解操作系统的自查清单

■ 你是否有时候认为是你所处的环境造成了你的感受？

■ 你是否注意到，虽然环境相同，但你的感受会在不同时间有所不同？

■ 你是否注意到，你的奇思妙想如何出现在并没有专注于寻求方法的时候？

■ 你是否注意到，你如何和一些人、地点和项目一拍即合？当你进行这些联系的时候，你的脑海中有或没有哪些想法和感觉？

■ 你的想法和情感是否阻碍了你全心投入到谈判和协议中？

■ 你为了达成协议，如何让自己和对手建立更多的联系？

第十章
了解人格特征，创建更好的谈判

找到你的火花：性格的原型和不同方面
人格的八个方面
四种人格原型：你的谈判色彩风格
灵活的价值
了解并在谈判中使用人格特征的自查清



为了与他人进行有效的连接和合作，我们应该将对方看作个体，并且探索其独特的个性是如何影响你们之间的合作方式的。在本章中，我将告诉你了解自己和谈判对手所拥有的人格特征会如何帮助你们制定更好的协议。我们也将看到谈判高手是如何因为熟悉自己和伙伴的性格而能够适时调整自己并与他人连接的。我们还将看看了解你和谈判对手所倾向的特定性格如何让你在谈判中有效施展个人风格并调整自己，从而与具有不同个性类型的人相连接。

为什么在谈判时了解性格特征如此重要？我早期的导师、谈判培训

师桑德拉·普鲁克特介绍了“四种谈判者类型”——表达型谈判者、驱动型谈判者、亲和型谈判者与分析型谈判者——的观点，探讨了不同类型的谈判者在谈判中所起的作用。普鲁克特告诉我们，理解四种谈判者类型能够让你看到你和谈判对手最倾向于使用的风格。在培养这种理解能力的时候，你可以把焦点放在自己性格中需要变得柔和或强硬的地方，以便与他人建立更加有效的连接。

从根本上说，驱动型谈判者更注重结果，在方法上更加外向和专注；表达型谈判者更爱社交，注重想法，处事灵活；亲和型谈判者更关注他人，适应性强，为人温和；分析型谈判者比较实际，注重细节，善于反思。这些类型的谈判者各自在准备、讨论、提案、议价和同意的过程中都会采取不同的方法。例如，表达型谈判者倾向于快速进入谈判，即兴发挥，他们享受灵活的方法，常常不做太多准备就进行谈判；相反，分析型谈判者喜欢更加结构化的方法，注重秩序和过程。所以，这两种类型的人进行谈判可能会气氛紧张，除非双方愿意互补并包容对方所习惯的工作方式。

1999年，我跟随普鲁克特学习谈判技巧。我发现当注意到自己和谈判对手在风格上的差异而且能互补后，我便能够快速调整自己并和对方建立更有效的连接。记得在课程结束后，我立即意识到我的一个主要联系人比我更善于分析，所以我调整了自己性格中的表达型因素，并纳入了一些更受过程驱动的因素，以此推动我们的交易。起初我感觉自己遇到了“难对付”的人，现在我可以和这位客户友好相处，从而进行更多的合作。所以，了解人的性格特点并能够以某种方式判断性格是谈判者必备的能力。

找到你的火花：性格的原型和不同方面

心理测验学（psychometrics，对一个人性格方面的测量）的根基能够追溯到2 500年前希波克拉底（Hippocrates）提出的四种气质类型：黏液质、抑郁质、多血质和胆汁质（这是四种与人类健康相关的元素）。虽然希波克拉底侧重的是健康，但他提出的四种气质类型与现代性格理论密切相关，其中包括：发展于20世纪早期的卡尔·荣格（Carl Jung）的八种性格类型，20世纪50年代至90年代被广泛使用且至今仍被许多企业采用的迈尔斯-布里格斯性格分类指标（Myers-Briggs Type Indicator，缩写为MBTI），以及普鲁克特的四种谈判者类型。

本章我们所关注的支撑人格分类模型的四种人格原型中也可以看到气质分类的痕迹。这种被称为Lumina Spark的模型是由商业心理学家、威斯敏斯特大学的顾问斯图尔特·戴森所设计的一种心理测验的新方法。它是以“大五”（Big Five）人格测试的经验证据为基础，心理测试在商业环境中的运用证明这是一种有效性和实用性远远胜于其他模型或理论的方法。我喜欢这种方法，因为它避免了那种暗示你必须是外向或内向的对号入座（这常常发生在MBTI这样的流行测试中），它清晰展现了性格的不同方面是如何相互结合并将你指向四种人格原型中的一种。

Lumina Spark的四种原型和普鲁克特的四种谈判者类型相匹配，为人格分析提供了一个统一的框架，框架之下还有更为深入的人格的八个方面。这四个原型是统帅红（驱动型谈判者）、启迪黄（表达型谈判者）、赋能绿（亲和型谈判者）和尽责蓝（分析型谈判者）。这些简单原型中的每一个都是由不同性格特征混合而成的。该模型的目的是提供一个清晰简单的概念，帮你意识到你在个人人格和他人人格以及你和他人的谈判风格中的偏好、强项与弱项。

过去五年中我一直在自己的讲习班使用这一概念，人们发现了解自己和谈判对象所运用的人格的特定方面以及所趋向的整体人格原型，有助于改变他们的商务和个人关系。如果你能把握住自己所偏好的人格方

面及所体现的人格原型，你就会发现自己能更有效地“快速读懂”谈判对象，从而调整自己并轻松与他人连接，创造更好的结果。

让我们先看看人格构成的八个方面以及它们如何影响你对谈判风格的选择。

人格的八个方面

斯图尔特及其团队创建的这个模型吸引我的地方在于这八个方面浅显易懂，能够让人很容易地在自己和他人身上识别出这些方面。

你可以把下面的每一个方面都看作轮子上的一点。有的特点看起来好像有一个反面，比如内向和外向，它们处于轮子上相对应的位置。然而，相对应并不意味着这两种特点互相排斥。事实上，就如第144页的图所示，我们单独衡量各个方面，所以你或许拥有典型的内向特征，但也会展现一些外向的倾向。这并不是一个非此即彼的选择，而是习惯和偏好的混合。你或许会发现，比如，衡量自己的整体人格与仅仅关注你的居家人格或者工作人格相比，你会展现出对截然不同的方面的偏好。

当你知道如何使用这些方面以及你的谈判对手所倾向的方面时，就能清楚自己如何柔化自己性格中的某些方面或强化其他方面，来获得更好的工作关系。

远见卓识

远见卓识与创造性有关。在远见卓识方面得分高的人能够以独特的视角看待事物，他们往往是有创见的人。他们可以超越“是什么”的现

实，看到“可能是什么”。他们希望做些改善并整顿现状。这类人会捍卫自己的观点，即使这会带来翻天覆地的变化。此外，他们总是畅所欲言，哪怕别人会认为他们想法奇怪。

求真务实

求真务实指的是了解如何管理项目。在这方面具有优势的人会把项目切分成小块，注重细节。这种对细节的关注让他们在进行注重连贯性和准确性的工作时游刃有余。他们通过自己的经验评估事情，偏向于使用过去奏效的方法做事。在接受改变的倡议时，他们可能非常沉着冷静，被人们认为做事较为传统。

外向

外向方面与享受同他人共事的过程有关。外向的人毫不介意与陌生人接触并向其袒露自己的想法和观点。在思考事情的时候，他们倾向于说出自己的想法并确定别人也能够听到他们的声音。在这个方面特点突出的人喜欢展开新话题，并让其自由发展。他们也会感情用事并常常公开表达自己的感受。他们常常喜形于色，是聚会的活力之源，热情洋溢而且在团队中总能自信地发表言论。

内向

内向特征明显的人往往被认为比较孤僻冷静，愿意把自己的感受隐藏起来，这往往让他们看起来安静严肃。他们会在说出想法或付诸行动之前仔细思考，在小组环境中尤其如此。他们做事慎重严谨，不露声

色。由于在群体中通常没有发声的机会，他们在单独工作的时候往往能取得重大成就。他们善于倾听，在提出个人意见之前，会首先考虑其他人的想法。

人际导向

人际导向方面往往可见于那些愿意调整自己以适应他人的人。他们从不直言不讳，而且避免给出负面反馈。他们值得信任，同时也愿意信任别人。他们寻求人际和谐及他人的认可，被人称为“和事佬”。他们认可团队中的其他人并赞赏其贡献。他们看重他人的想法但本人很谦卑，在受到赞扬时会感到不自在。他们愿意从别人的视角看问题，给人一种细心周到、谦恭礼貌的印象。

结果导向

客观理性的人就属于结果导向型，他们自我感觉良好并享受竞争。当面对挑战时，他们会有条不紊地采取直接的沟通方法，而且“切中要点”。他们不害怕冲突，属于强势的谈判者，因为他们更加注重结果而不顾及他人的感受。他们善于据理力争，让别人接纳他们的观点。当与人沟通的时候，他们也会重视别人经过深思熟虑的想法，不喜欢闲聊。

纪律驱动

拥有鲜明的纪律驱动特点的人善于自我约束、严守时间且注重言行精准。他们倾向于尽早开始工作并避免在最后期限匆匆行事。他们重视时间管理——尊重自己和他人的时间。他们往往三思而后行并且会严肃

对待自己的承诺，在工作原则上也始终如一。他们喜欢制定明确的书面目标，并坚定地朝着自己设定的目标努力工作。他们做事有条不紊，享受规划有序的事情和安排日程的过程。他们喜欢在井井有条的环境中工作。

灵感驱动

灵感驱动存在于做事灵活的人身上。他们会让事情顺其自然地进行，直到出现清晰的目标。他们愿意在循序渐进的情况下寻找方向。他们为人随和，做事随性。他们会利用直觉快速地做出选择，并借用最后期限的压力来推动自己行动。为了让结果独一无二，他们不惜冒险改变规则和传统。

试一试

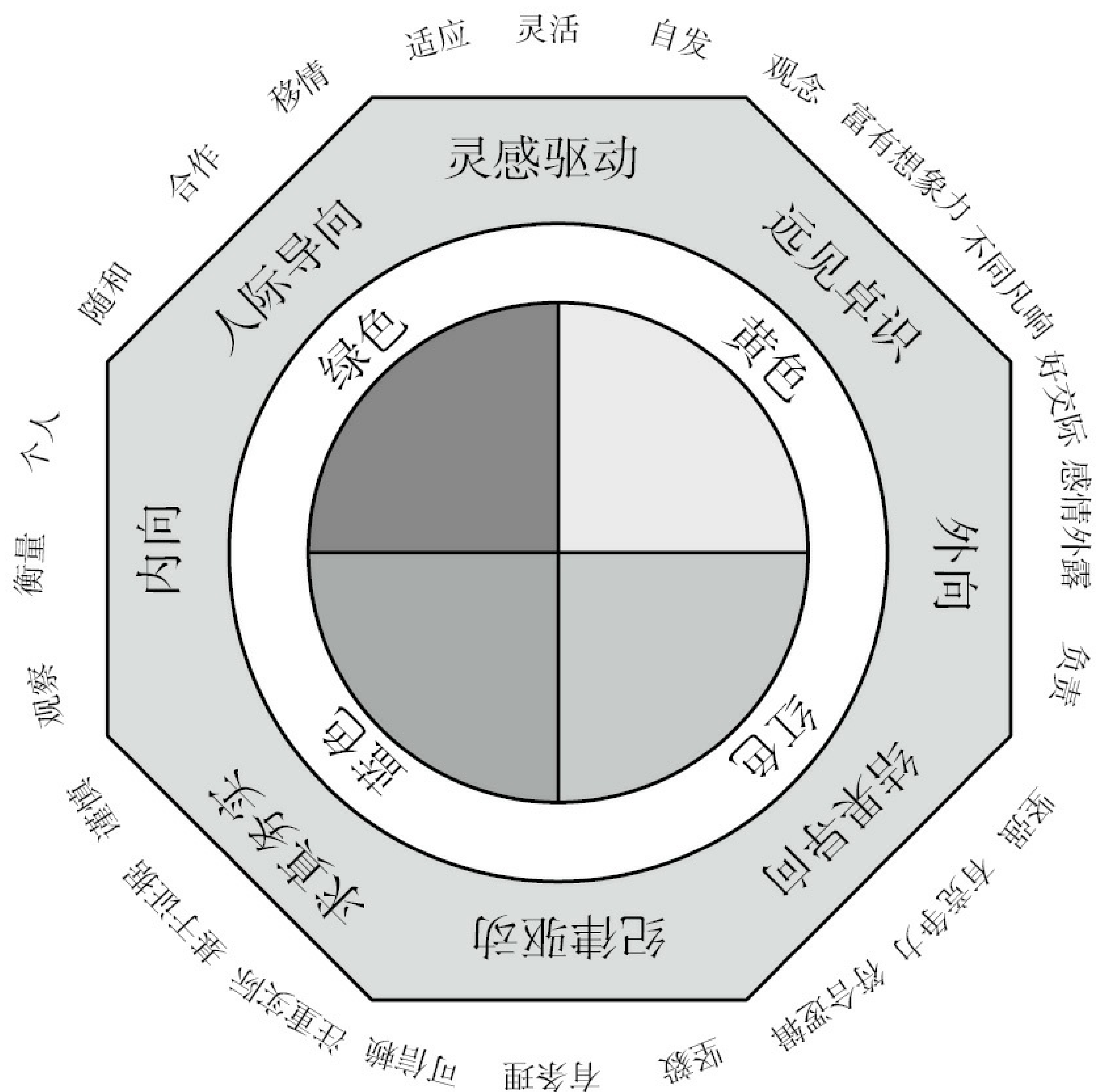
你的八个方面

对照上述八个人格方面的描述，看看你具备哪些方面。按照从1到10在每个方面给自己打分，1代表不具有某方面的特征，10代表该方面的描述完全与你相符。别担心你所选择的方面会看似相反。许多人在生活的不同方面和不同时期都会使用截然相反的品质，为什么你不可以呢？

不过，如果你感觉自己在每个方面都很强势，就再仔细检查一下。你难道真的是如此多才多艺吗？（如果真是这样，那太好了。说不定你能出演下一部《X战警》了！）

四种人格原型：你的谈判色彩风格

对八种人格有了宏观的了解之后，我们可以将其提炼为四种人格原型，用四种颜色代表：蓝色、绿色、黄色和红色。通过了解最能代表自己的原型，你将真切地认识到如何进行谈判，从而可以在谈判中扬长避短。把握谈判对手的主导人格原型能够让你对谈判过程做到心里有数，清楚如何通过调整个人风格中互补的或者矛盾的方面促进谈判达成有效成果。



注意，这个模型并不会暗示你完全符合一种颜色类型。相反，大部分人的性格中都会不同程度地包含四种颜色。意识到这一点将让你在选择谈判方法时更为灵活，在与不同的人谈判时把握每个颜色类型的不同方面。

尽责蓝：分析型谈判者

蓝色的原型由内向、求真务实和纪律驱动三个方面组成。这种原型的人通常具有娴熟的组织技能，极为关注并严重依赖细节。那些明显属于这种原型的人是良好的倾听者和观察者，倾向于基于当下实情制定客观的决策。

分析型谈判者的缺点在于，这种经验主义的倾向有时会表现出吹毛求疵和官僚主义的作风，这类人有时会由于接收的“信息量超载”而难以做出抉择。

与尽责蓝谈判

分析型的谈判者主要受交易的细节和实际元素所驱动。他们基本上不会采用个人化的方法，而是倾向于讨论触手可及的实用性细节。他们喜欢计划，属于准备充分的谈判者，但对细节的注重和喜欢沉思的特点意味着他们需要时间考虑提案，当你不能给他们足够的时间充分分析情况时，他们可能会因为细节问题而停滞不前。

你应该：

- 充分准备并表现出来；
- 在可能的时候分享你深思熟虑的细节；
- 坚持一种做事方法并告知对方；
- 建立清晰的时间表并严格履行；
- 用数据说明交易如何进行；
- 仔细倾听并给予对方足够的时间进行反思。

不要：

- 尝试即兴发挥；
- 在方法上过于“创新”，要坚持事实；
- 轻易更改计划或者执着于新想法；
- 尝试加入异想天开或者未经验证的变量；
- 说得太多或者太快；
- 尝试让谈判过于个人化，要保持肢体和情感距离。

赋能绿：亲和型谈判者

绿色原型的特点是具有同理心和善于交际，这个原型是内向、人际导向和灵感驱动三个方面的结合。亲和型谈判者善于和他人共处而且能够接纳多种视角。他们往往被视为组织内部的一种积极平静的影响力量。

亲和型谈判者的缺点在于：这种社交能力可能会让他们在群体之外受限，而且他们可能会发现自己承担着超出自身能力范围之外的工作，因为他们无法和别人说“不”。

与赋能绿谈判

亲和型谈判者因为受人际交往和合作所驱使，所以他们会关注怎样让交易服务于身边的人。他们倾向于采取合作性的态度，所以在方法上更为开放和灵活。由于他们和分析型谈判者都具有内向的人格特性，他们也需要时间进行反思，而且不喜欢被迫快速做出决策，因为他们倾向于先和别人商量一下。

你应该：

■ 关注提议将如何影响有关的人（包括对方公司和你自己公司中的人、他们的客户，甚至他们的家庭成员）；

■ 运用他人从你的产品或服务中受益的真实案例；

■ 在谈判过程中留出时间进行反思性的个人化交流；

■ 准备一个灵活的元素并欢迎合作；

■ 倾听并给对方反思的时间；

■ 加入创造性的变量，尤其是那些让对方受益的变量。

不要：

■ 拘泥于你的计划；

■ 期待过快地推进谈判进程；

■ 使用过多的细节或事实信息进行劝说；

■ 展现过多的好胜心（如果你有的话）；

■ 忽略其他人；

■ 过于直言不讳。

启迪黄：表达型谈判者

黄色的原型可见于办公室里的“开心果”，他们是外向、远见卓识灵感驱动的结合。属于这一原型的人做事冲动、想象力丰富而且常常提出一些别人想不到的办法。他们是社交者，并且善于在适当的时候活跃气氛。

表达型谈判者的缺点在于：他们贪玩的天性可能会对谈判过程不利，因为他们常常会表现出缺乏条理性而且容易分心。

与启迪黄谈判

新想法和创造性思维是表达型谈判者的动力。如果允许他们在谈判中做出与众不同的贡献，他们会非常享受。他们还喜欢和大家进行头脑风暴，共同解决谈判过程中出现的问题。他们常常会受到新观点的启发，而且随时会为了尝试新的想法而不顾一切。

你应该：

- 留出面对面讨论的时间；
- 在谈判中灵活应对各种状况；
- 倾听并鼓励对方的创意；
- 自己做好准备，但不要对对方抱有同样的期待；
- 先和对方在重点问题上达成共识；
- 采用描述性的语言，说话时充满热情。

不要：

- 过于关注事实或者细节；
- 期待对方看过你发送给他们的所有内容；
- 拘泥于框架；
- 忽视他们的想法；
- 以不容置疑的姿态提出自己的观点；
- 给对方提出不明确的后续任务。

统帅红：驱动型谈判者

红色的原型和行动有关，它将外向人格、结果导向和纪律驱动三方面相结合。这类人是决策制定者和目标达成者，往往是团队中冲锋陷阵的人。他们好胜心强、积极主动，而且往往在自己所选择的事业中大有前途。

驱动型谈判者的缺点在于，他们的坦率是以社交技能为代价的，而且他们常常被别人认为具有侵略性并且麻木不仁。

与统帅红进行谈判

驱动型谈判者总想在谈判中获胜，而且比其他几种原型更能适应冲突。他们做事激进，倾向于为了达到理想结果而快速做出决策。虽然他们并非天生灵活、乐于合作的人，但如果你能让他们看到合作对于他们和其公司的价值，他们会很快接纳合作性的谈判方法。

你应该：

- 坚持实情；
- 关注结果；
- 让对方掌控谈判的节奏，并做好进行快节奏谈判的准备；
- 预料对方会快速做出决定；
- 向对方说明下一步的安排和做法。

不要：

- 变得争强好胜，或者试图赢得争论；
- 在对方让你等待或尝试主导的时候感到烦闷；
- 过多地讨论细节；

■ 关注感受；

■ 过于概念化或者关注于想法；

■ 期待他们在达成协议的过程中涉及太多外人。

上面的四种原型都有各自的优势和缺陷，但没有任何一种具有绝对的优势，或者能够造就更为高效和善于合作的谈判者。当一个人在特定的色彩原型中过度强势的时候，这反而会成为他的弱势。通过欣赏人与人之间的差异并学会了解他人，你才能调整自己的谈判风格，契合合作对象的风格。

试一试

找到属于你的色彩

利用第143页“试一试”中对八个人格方面的评分标准，看看你经常使用的是四种人格原型中的哪一种。在完成这个练习和之前的练习后，你可以关注一下如何在进行特定谈判的时候利用这些性格特点。你如果已经根据你的实际情况完成了这个练习，那你的基本人格和谈判人格有何不同呢？

尽责蓝原型：分析型谈判者

纪律驱动__________

求真务实__________

内向__________

总分__________

赋能绿原型：亲和型谈判者

内向__________

人际导向__________

灵感驱动__________

总分__________

启迪黄原型：表达型谈判者

灵感驱动__________

远见卓识__________

外向__________

总分__________

统帅红原型：驱动型谈判者

外向__________

结果导向__________

纪律驱动__________

总分__________

试一试

找到你的谈判对手的颜色

想一想正在与你谈判的人，逐条查看关于他们人格的八个方面。根据你的观察，对他们就每个方面的使用情况从1到10评分。根据这些信息，列出两个最符合他们的人格原型。

你和你的谈判对手对色彩原型的运用有何不同？这种不同会不会让你们的谈判过程剑拔弩张？你可以怎样调整你人格的不同方面，以便与谈判对手更加有效地合作呢？

当你看到谈判双方之间的差异所在并开始频繁地思考如何调整自己和他人连接时，你就会与不同行业的人相处得更加得心应手。如今我发现几乎没有“难以相处”的人，他们只是“与众不同”罢了。了解这些差异背后的原因帮我创建了许多意料之外的关系和协议。我相信这种反思和调整也会帮到你。

灵活的价值

戴森的团队对于那种认为人格形成于童年时期，会伴随人的终生且难以改变的观点不屑一顾。这群不断壮大的心理学家采取人文主义的心理学研究方法，他们已经发现证据说明人能够在一生中根据个人经验调整自己人格的某些方面。我个人在培训行业的经验也证实了不论人们平常有着怎样的人格倾向，每个人都有能力调整自己的行为。这种灵活的人格观也得到了伊利诺伊大学厄巴纳香槟分校（University of Illinois at Urbana-Champaign）的内森·哈德逊（Nathan Hudson）和R.克里斯·费雷利（R. Chris Fraley）最近一项研究的支持。他们研究得出的证据显示，在受到驱动的时候，人们能够改变他们人格的具体方面并加强对特定人格特征的运用。

这些发现给了我们重要的启示，即深刻了解基本人格特征之后，稍加努力你就能够对人格的任何方面进行调整。即便人格倾向已经基本定型（即你发现自己作为赋能绿时最为轻松，且愿意如此），我们也能时不时地选择自己的行为（即在需要时你可以努力表现出统帅红的行为）。熟悉与特定人格特点相对应的行为，能够帮你正确地调整自己的行为，从而更加有效地与你的谈判对象建立连接。

了解并在谈判中使用人格特征的自查清单

■ 你是否清楚如何运用人格中的八个方面？

■ 你能否注意到自己在谈判中过度使用的人格方面，从而对其进行调整？

■ 你能否看到自己在谈判中运用最多的人格原型？在不同的谈判中你的主导人格色彩是否也有所不同？

■ 你是否注意到自己的谈判对手是如何运用其人格的八个方面的？他们是否也有一种主导的色彩原型？

■ 你将如何柔化自己人格中的某些方面，以便与特定的谈判对象进行更加有效的沟通？

■ 你将如何改变自己准备和提出协议的方式，调整自己的风格，以适应与你风格不同的谈判对象？

第十一章
谈判的七个步骤在家庭中的运用

步骤一至三 在家进行谈判的准备
步骤四 讨论：倾听和被倾听
步骤五 提出解决方案
步骤六 讨价还价
步骤七 达成协议
家庭谈判的自查清单



在本章中，我们将探讨如何使用谈判的七个步骤应对家庭生活中的冲突；如何审视自己的观点、感受和信念；如何运用你对自己和家庭成员性格的了解，让亲朋关系更加和谐。我写本书的原因之一，就是我在职业谈判中使用这些工具和技巧得到的积极反馈也给我的家庭生活带来了影响，改变了我的家庭成员间的人际关系。

在此，我需要先提醒一件事，这七个步骤常常会被埋没于日常事务中，或者在出现家庭矛盾、情绪激动时被抛到九霄云外。不论你使用哪

种工具或采用怎样的技巧，你的家庭成员都只是普通人。和你一样，他们的意识水平会有很大的不同，而且他们的情绪会日复一日地阻碍他们意识到自己的想法才是真正影响自身感受的原因。因此，和你一样，即便已经做出承诺，他们也有无理取闹、违背诺言的时候。而且，不要试图为你自己的行为辩解，因为即便你的目的很纯粹，你也可能无法履行诺言。本章的目的不是消除负面感受、想法或做法，而是要最小化它们对你行为的影响。不论你是和伴侣出现了沟通问题，尝试矫正孩子的行为，安排照料年迈的父母，还是要计划一次与朋友同行的度假，谈判技巧都可以帮你最小化负面想法和行为，并增进和谐、信任和理解。

你也许觉得采用形式化的框架来解决家庭矛盾的想法有些奇怪，不过忍耐一下，给自己尝试的机会，你将惊讶于它给你的人际关系和家庭生活带来的改善。

步骤一至三 在家进行谈判的准备

如果我们回顾一下成功达成协议的七个步骤，应该记得前三个步骤都处于准备阶段：

- 准备进行合作性谈判；
- 准备一切计划；
- 了解合作伙伴的视角。

由于没有时间进行真正的准备，我们在家常常会露出破绽。我们往往直接进入主题，有时候甚至突然被拉进关于计划、周末、琐事或家庭作业的讨论中，根本来不及思考。我经常在走廊、洗手间或打电话时被

孩子围堵，被迫给出意见、看法和解决办法。我的孩子们能够运用军事战略家尼科洛·马基雅维里（Niccolò Machiavelli）1520年在《论战争艺术》（*Art of War*）一书中所提倡的简单策略——“分而治之”。他们常常在已经询问过他们的妈妈之后，再来询问我是否可以吃点心或冰激凌，他们甚至会暗示说妈妈已经同意了；或者他们会在我无法和妻子核实情况的时候，询问我关于周末的计划。

所以，第一个步骤是容易被我们忽视的一个简单步骤：在任何谈判中，先做准备。不论你的伙伴是配偶、兄弟姐妹还是室友，你都要先在你的小团队中进行准备。确定在和他人沟通之前先和你的伙伴达成一致意见——即使那个“他人”指的是孩子（别忘了米莉的谈判能力）。如果我们在工作中乐于留出充足的时间为复杂的谈判做准备，那么在家里也应该如此。我们应该做好准备，告诉孩子、配偶或父母，我们需要在和他们进行进深入讨论之前花一些时间来思考。

想一想

家庭中的分歧

想一下你家里上次发生的分歧。你不得不应对怎样的情况？你进行了哪些准备？对于你的期待、需要和意图（结果是你赢了），你们是否达成了一致意见？在这些因素中谈判双方是否有重叠区域，即协议的绿色区域？你是否从对方的视角看过问题？

你会时不时地发现：你若不是没时间准备，就是把时间花在准备自己的观点和论证上，而不是花时间为合作做准备。

知道何时与他人谈判

在寻求与家人和朋友达成协议之前，你们需要在一件事情上达成共识，就是你们要谈的是哪方面的事情。一些家长明确地表态说他们永远不会和孩子谈判，他们认为“我的地盘我做主”。如果你家里也是这种情况，而你的孩子也服从你的规则，那这里的内容就与你无关了。在我的家庭中，我们尝试让孩子们感到被赋予权利，所以在许多方面我们都进行开放式谈判，而且希望孩子们可以积极地参与到规则的制定和协议的创建中。事实是，因为我的这几个孩子颇为任性，而且我早就意识到自己无法强迫他们做任何事，所以我知道如果我想让他们在我外出的时候做事情，或者去做他们不愿做的事情，就必须和他们谈判。

但是，在工作、生活和情感的各个方面都需要有“红线”、常量和不能协商的底线。你需要清楚地告诉周围的人哪些事情是不能协商的。儿童心理学家指出，儿童尤其看重清晰的界限，而且在知道明确的底线时更有安全感。在我们家里，就有几件事情是不能谈判的，比如桌上放的仪器、工作日的上床时间、在热刺队[注]比赛时不可以换台。你可以设置更多没有协商余地的事项，也可以像我们一样每年选择一些不能协商的事情进行开放式谈判。

比如，应我们最小的孩子萨菲的要求，我们今年夏天就对她的上床时间进行了讨论，因为她认为目前的安排不太公平。萨菲觉得自己的上床时间比学校里大多数的孩子都早，而且她和哥哥齐基及姐姐亚斯明（Yasmin）的上床时间差别太大（相差30分钟）。她还觉得我们对屏幕时间的限制不公平，因为齐基晚上可以和我看球赛，而亚斯明会用电脑做家庭作业。这是一次非常棒的讨论，大家都做了充分的准备。孩子们非常可爱，他们甚至准备了一份我们能够使用的资源清单，包括网站、视频剪辑及他们在朋友之间所做的调查总结。我的妻子朱尔斯和我商量了我们真正想从晚上与孩子共处的时间中得到的东西，还询问了其他家长的日常安排。

事实证明萨菲是对的，原本的安排并不公平，她现在可以在房间多

待10分钟，还获得了更多的阅读时间。我很高兴我们能在阅读时间上达成共识，而且还落实了一个在我出差时切实可行的安排。我妻子也很满意，这种安排让我们有了更多共同用餐的时间。如果没有事前的各自准备，我们将难以意识到这些问题，更不可能达成共识。让我吃惊的是，在我们开始准备之前，我完全不知道和上床时间相关的变量竟然有如此之多：独自阅读、陪读或朗读、刷牙、用餐、洗澡、打牌……

我的建议是，在准备过程中要像在商业谈判中一样，列出你认为有利于制定双赢协议的变量。谈判的灵活度和变量的数量将由谈判的主题所决定。比如，最近我们对周末安排的讨论就比之前关于上床时间的谈判更加灵活。不过，如果你想让谈判的过程真正具备合作性，那么你通过准备、倾听和积极思考所得到的变量越多，你就越有可能创建一个让所有人受益的协议。

商定时间进行谈判/讨论

一旦你发现有事情需要讨论，拥有足够的时间进行准备就非常重要。事实上，在家里我们并不把这个过程称为“谈判”——我猜测我的孩子们连这个词的意思都不知道。不过，他们知道如果有想要讨论的重大事情，他们之间就必须先行沟通，否则爸爸妈妈是不会和他们讨论的。因为我发现我通常需要时间来梳理思路，而不能心急。我们都知道需要提前对想讨论的内容进行准备。商定时间进行讨论的过程和为协议做准备的行为将对我们解决问题的方式产生影响。这是为什么呢？

常常听人说为解决家庭争吵而安排时间的做法听起来有些疯狂，他们说当自己和孩子或者伴侣生气的时候，他们并不想等待，他们不明白安排时间解决此类家庭问题有什么意义。为了否定他人而安排时间对他们来说荒唐可笑。好吧，没错！如果你要寻找分歧，那就等到你满心烦闷、怒不可遏的时候；当你的脑袋里充满了是非，还没有明白该如何纠

正时去讨论吧；在你满心不安而非充满爱意的时候去讨论吧。不过，别期望事情会进展顺利，别期望你的伴侣会理解你的观点，别期待你的孩子会感到被爱或者被重视。如果你的成长环境中有一个用愤怒和强迫教养子女的榜样，那就尽情复制那种模式，欺凌并在心理上诱骗你的孩子和爱人去看到你的观点，但不要期望你们会拥有美妙的关系，也不要期望你的家人会为此而感谢你。

如果你被自己的思维框架所限制，坚信问题出在别人身上，而且只有你自己是对的，那么这并不是创建合作性协议的时候。给自己一些时间，看看真正发生了什么。花些时间考虑一下对双方都有价值的变量，从对方的角度看看问题。当你带着新的视角看问题时，达成协议往往会变得轻而易举，你甚至会搞不懂自己起初为什么会提出异议。如果你在计划阶段就明确了这一点，你将得到更满意的结果。

告诉你的谈判对手——假设是你的孩子，你要先和自己的伙伴讨论一下所有的选择，并且会尽力从对方的角度看问题。告诉他们你会先做准备并期待他们也进行准备，然后再共同讨论问题。明确告知对方在第一次讨论中你们也许不会达成协议，你和你的伙伴可能需要私下讨论并在讨论之后给出一个提案。虽然并不是总有这么做的必要，但应该让对方知道你的进展。提前申明这点时，你就向对方发出了准备合作的信号，表明你需要在谈判过程中与伙伴进行讨论。这和在职业谈判中告诉谈判对手你需要请示上级或需要时间弄清问题有异曲同工之效。

亲子关系中的平等

这里要讲一下平等。有人说他们不想让孩子在家觉得平等，他们认为父母应该“当家做主”。我理解他们的意思，他们认为儿童的前额叶还没有发育完全，不能做决策。如果你也这么认为，那就不要和孩子谈判。在其他关系中也是如此。如果你不想让各方平等，就不要进行合作

性谈判。不过这样的话，就不要期望在合作性的关系中受益。这并不是说你应该让孩子在生活中的方方面面都进行谈判，而是告诉你家庭是教给孩子合作原则的最佳场所。

步骤四 讨论：倾听和被倾听

你或许还记得准备之后的阶段是讨论：与对方开诚布公地讨论你们的选项并找出它们，看看是否可以作为谈判内容。在商务活动中，我们常常通过重申双方达成协议的意愿来开始这一阶段。在生活中，我们也应该如此，但我们达成的结果可能更为私人化。如果你在和你的孩子、伴侣或其他亲人讨论一件充满挑战的事情，你就要记住这并不是商业交易，而是私人问题。

所以，你很有必要保持个人化。和家人分享你的感受，重申你对他们的爱，并表达你们共同找到一种快乐和谐的生活方式或者解决重大分歧的必要性。让每个人都有机会诉说，能够被倾听。考虑在正式或非正式的情况下运用“共同积极倾听”的模型（见第74页），即让他人说，并给他们真正地表达自己的时间。然后通过重述他们的话并询问“我理解得对吗？我遗漏了什么吗？”让他们知道你已经理解了他们的意思。

除非所有人都有机会倾听和被倾听，否则就难以达成一个对各方都有利的协议。需要注意的是，在家庭协商中，这样做可能会花不少时间。给家庭成员一些时间进行准备，并确保大家都有独立的准备空间，这么做本身就具有突破性。你会发现一旦所有人都表达了想法并且被倾听，办法就变得显而易见。在我的家庭中，当我们坐到一起像这样讲话的时候，会使用一个象征性的物品（我们称之为“讲话石”）。拿到石头的家庭成员就是所有人的焦点，在他们放下石头之前，别人不能插话。不论你是否使用“讲话石”，确保每个人被倾听是达成有效协议的基石。

如果你是推动谈判的人，你会发现这将是你的任务——随时介入，以确保人人都能轮到且不被打断。

步骤五 提出解决方案

在商务环境中，先发制人、最先说出自己的提案通常是一个好主意。然而，在家庭谈判中，经过讨论后你可以把制定最终协议的机会让给他人。有时候你会发现这必须由你来做，比如，你也许需要先和你的伴侣进行讨论，然后再将最终方案呈现给全家。在其他情况下，给别人准备最终协议的机会会保证他们全心投入并更好地理解别人对他们的期待，在和儿童相处时尤为如此。当你倾听了所有人的观点并意识到各种可能之后，问题就会迎刃而解。

步骤六 讨价还价

在家庭环境中，如果真诚地倾听了他人的意见，你们就无须在讨价还价的过程中有所顾虑，这样就能提出基本上适用于所有人的协议。然而，你也许做好了在某些情况下做出让步的准备，所以谨记“如果”在该阶段的价值。有时候你将不得不在协议中加入额外的条款，说明协议的达成是以特定的情况为条件的。例如，在我们协商好上床时间的几天之后，我们就遇到一个允许孩子们晚睡30分钟的理由（热刺队踢一场关键比赛）。幸运的是，我们已经同意在特殊情况下，“如果”孩子们在正式睡觉之前完成阅读和睡前准备，他们“就”可以推迟上床时间。

和商务谈判一样，在家里也要记住：如果你是为了双方利益而寻找

可以交换的变量，那么任何事情都可以协商。这种态度是满足所有人需求的关键。如果你在家明确这一点，就会创建一个人人都能表达需求并且期待合作的环境。使用“如果你……，那我就……”将让这种讨价还价有了条件约束，而且会展现出协议中的互利因素。

- “如果你把碗碟放入洗碗机，那我就帮你写日记。”
- “如果你把车擦干净，我明天就送你和你朋友到蹦床中心。”

步骤七 达成协议

有些和伴侣达成的协议具有合同般的约束力，比如婚前协议或财产问题，有时候甚至还需要公证人和律师，但这些情况并不常见。之前我提到我和妻子把我们的结婚证明展示在墙上。在有的家庭中，你会见到对其他承诺的公开声明，比如关于孩子的行为协议。一些有名的儿童心理学家以及电视“专家”《超级保姆》（*Supernanny*）提出，这都是让孩子们谨记并履行他们所做承诺的好办法。当然，一方写出协议，另一方以口头或者签字的形式表示同意，都是确保对协议没有异议的方式。我的孩子所在学校的老师会在学年开始的时候和学生们进行一个关于行为协议的练习，而且这些协议的展示方式似乎能够确保它们成为课堂文化的一部分。

你可以选择以口头形式确定协议，然后以书面形式将其展示出来。或者你可以选择使用一个象征性的物品来表示双方对协议的承诺，这点与许多文化中所共有的一个传统习俗非常相像，即佩戴婚戒以象征对彼此的承诺。

想一想

家庭中的协议

你的生活中有没有因为协议的呈现方式清晰明了而受益的例子？也许你感觉与你的伴侣或者室友相比，自己承担了太多的家务琐事，但你却从未清楚地和他们讨论过分担这些责任。或许你需要清楚地告诉你的孩子，他们只能在做完作业之后才能进行某些娱乐活动或得到奖励？你是否愿意围绕着你们在家中共同相处的时间达成更明确的协议？你是否愿意开始就这些协议进行谈判，把它们清楚地写下来？是否有一种呈现协议的方式可以用来激发你们所期望的行为？

家庭谈判的自查清单

■ 你是否认为自己在家庭关系中拥有平等地位？如果不是，那可以怎样做来让自己感到更加平等？

■ 你所面对的问题是否真的可以协商？或者你们谈论的是无法协商的事情吗？

■ 你是否确定了你的“红线”、期待、意图和需要（你的WIN结果）？

■ 你是否做好了合作达成协议的准备？

■ 你考虑过哪些可以让情况更加吸引双方的变量？

■ 你是否从对方的角度考虑过问题？你是否了解他们的想法、期待和需要？你们之间是否拥有宽阔的绿色协议区域？

■ 你们是否商定了讨论问题的固定时间？你们是否都有机会进

行准备？

■ 你是否拥有足够的变量，确保最终的协议对所有人有利？

■ 你将以怎样的方式敲定协议，确保双方都清楚自己所做的承诺并常常得到提醒？

---

1. 英超的伦敦球会托特纳姆热刺队。——编者注

第十二章
避免某些谈判者常用的圈套

吹毛求疵：“科伦坡套路”
示弱
红鲱鱼
更高的权威
不情愿的买家/ 卖家
劣中选优
“好警察”/“坏警察”
避免圈套的自查清单



作为谈判者，你面临的最大挑战之一是有些人会把谈判当作一场游戏，而非一次合作。这种态度或许源于公司文化，也可能植根于你捉摸不透的个人信念。如果一个人多年来一直奉行“非赢即输”的谈判策略，那你所采用的合作性方法也许会引起他的兴趣，你也可能会被他看作待宰羔羊。面对这种好胜心强的谈判对手时，你要知道他们既不信任人，也不值得人信任。对于这种人，虽然我们都希望避而远之，但如果你不

得不和他们谈判，最好了解一些他们在谈判中可能用到的占人便宜的圈套。

圈套是竞争者为了在策略博弈中增加优势而设计的一些招数。这些策略通常在短期内有些成果，虽然对我们这些寻求真正伙伴关系的人毫无用处，却为那些不在乎合作或长期伙伴关系的人创造了利益。这些圈套有的是提前设计的。有时候谈判对手会为了赢得胜利而随时出招，有时候甚至连他们自己对此也毫无知觉，这已经成为他们固有行为的组成部分。问题在于有时候难以区分圈套和真诚，所以能够识破圈套非常重要，这能让你打破对方企图建立的不平衡。

要知道的是，下面所提到的一些战术原本都是以达成协议的策略而教给谈判者的——有的是培训项目中教授的，有的是通过观察别人时潜移默化学到的。本部分的目的就是帮你识别一些最常见的圈套，这样别人不能敷衍你或让你措手不及。我不会给你提供任何应对这些行为的反制措施，因为这样会让你掉入你争我夺的陷阱。我的建议是无视它们并且重新尝试找到对双方最好的解决方案。如果在你的“红线”之上无法达到这一结果，那就有尊严地离开并另寻他人进行交易，因为应对这种愚蠢的计策只会浪费你的时间。

吹毛求疵：“科伦坡套路”

这一计策经常被用到，已经不足为奇。在即将达成协议的时候，谈判者会说出20世纪70年代的电视警察科伦坡的口头禅“只是还有一件事……”，和剧中人物科伦坡一样，这话的目的是让对方猝不及防。说这话也许并不是真有“一件事”，而是希望得到额外的让步，比如免费送货、多一天时间、增加一项条款，这是经过精心考虑的招数。大多数人在经历了细心而漫长的谈判过程之后都不愿意功亏一篑，所以他们会对

对手的额外要求做出让步，为这达成交易的最后一步而释然。问题是如果你感觉受到牵制，你就失去了对对手的信任和尊重，长期的合作也将无从谈起。

我自己就多次陷入过这个圈套：汽车经销商在最后一刻向我多要250英镑的送货费；自行车租赁公司在我刚填写完租赁表之后增加了租头盔的费用；我之前提到的律师在我正要离开的时候坚持要一台带有装订功能的复印机。

当你知道自己踏入陷阱时，你就要做出选择。接受或者拒绝，完全由你的“红线”所决定。如果我拒绝了汽车经销商的要求，10分钟之后他就会给我打电话，提出收回先前的要求。

示弱

让人倒吸一口凉气的尖叫、“哎哟”一声或惊吓的姿态，都是让你卸下防备、降低要求或做出让步的策略。这只是一些简单的施压策略，但根据我的个人示弱经验，这在大多数情况下能够有效获得别人的让步。这些示弱策略拥有多种伪装，“我刚从椅子上掉下来”“吓了我一跳”等，但他们的目的是相同的，都是通过在听到你给出的提议或者要求时表达震惊来改变力量的平衡。

对其不予理睬，或者一笑而过。我最近给一位联络人送去一套橡胶地垫，这个人两年来两次使用“我刚从椅子上摔下来”的台词。我们一笑置之，然后继续。当你无法笑对某些反应的时候，你就需要保持强硬，重申你的合理提议并投入到对话之中，再次寻找可以让双方在协议中受益的变量。

红鲱鱼

红鲱鱼（red herring）的典故来自猎杀狐狸比赛中所用的不道德的手段。比赛中的一支队伍会在狐狸出没的路上放一条死鱼来吸引其他队伍的猎狗，让其走上错误的追猎道路。在议价桌上，这种情况可能出现在一方提出一个小问题让另一方偏离主题的时候。有时候，一方会坚持他们并不真正想要的东西，然后在做出让步的时候换取一些回报。

例如，顾客会要求提早送货或者在特定时间送货，虽然时间要求并非必要，但当公司无法满足他们送货要求的时候，他们就会要求一些折扣；也可能有买家会要一件指定颜色缺货的物品，然后在他们得不到“心仪”的颜色时要求卖家减价。当你怀疑有人在用这种手段时，你有两种选择：一种是你可以直接揭穿他们，看看问题是否真有那么严重；另一种是一旦你意识到对方的做法可能是“一条红鲱鱼”，那就不要在意，而是关注对你们双方来说真正重要的东西。

更高的权威

当有人想拖延决策或逃避对方合理要求的时候，他们可能会借口说需要和上级讨论一下。这可能会争取时间、获得让步或者让你卸下防备。当然，这也许确实不是圈套，而是真实的需求，要么需要和别人商量一下，要么需要时间考虑一下提议。在我告诉别人需要和我妻子讨论一下安排时，其实我自己完全可以做决定，我只不过是想要些思考时间（还记得第七章提到的议价阶段叫暂停的重要性吗）。你无须对这个策略大惊小怪，更何况你也可以提出和对方的上级沟通一下。（“需要我和你的老板谈谈吗？”）如果对方是在耍小聪明的话，你这么做可以立

刻解决问题。

不情愿的买家/卖家

这个圈套用于改变人们关于买家或卖家是否愿意买卖的意图，从而改变力量的平衡。在这个策略中，买方假装他们不想要产品或服务，或者表现出对卖方提供的变量不感兴趣，从而挫败卖方的信心并影响其定价方式。或者，卖家为了削弱买方的信心，影响他们的出价方式，从而假装并不真正想卖产品，或者对对方的出价不满意。这与之前提到的我祖母的“热情有价”的说法相吻合。我的房产经纪人认为在给房子出价之前也应该运用这一策略，所以，当我第一次看房就告诉房主说自己很满意时，这位经纪人颇为恼火。

如果在谈判中你的对手说他们对交易并不感兴趣，他很可能就是在对你使用这一策略。此时，你也许会改变自己的期待而去尝试满足对方的需求，而事实上他们只是在假装不感兴趣。

我最近在度假时目睹了一个这一策略的反面例子。那时，一位游客咨询了我们所在的度假村的平房价格，但他希望价钱能够便宜一些，就说他的理想住处与这里完全不同。他似乎对自己的策略很满意，正兴奋地、自以为是地和他的伙伴讨论着那个房间太过平凡，而事实上他知道那个房间对他们来说非常合适。可惜的是，当他们拿着行李再次出现在前台的时候，那套平房已经安排给了别人。我猜他们当时肯定意识到了自己在旺季使用这种策略有些目光短浅。

关键是当你试图获得一个“非赢即输”的结果时，这些策略都好像没什么不妥。所以，如果你在谈判中发现了这些策略的影子，那就说明你的谈判并非合作性的。

在此我提一条建议，如果你感觉有人在扮演“不情愿的买家”或“不情愿的卖家”，就直接揭穿。问问他们是否真想进行交易（创建一个协议问题——见第103页）。在获得对方的交易意愿之前不要进入谈判，否则你只是为一项双方都没有价值的交易徒劳一场。

劣中选优

要特别提防那些提供两个选择的人，因为这两个选择对你都不利，只不过其中一个稍微强一点。这是谈判中的经典战术，用于引诱你从两个不好的选择中挑一个稍好一些的。

- “我可以两周内送货，不然就只能晚上10点之后送货。”
- “你可以要这个包装有点破损的产品，或者等待两周之后送到的新货。”
- “如果你接受这个价格，那我就一次买十套，不然我就只能一次买一套。”
- “在你的地方，还是在我这里？”

由于我们的大脑喜欢选择最好的，我们会避免糟糕选择带来的灾难。所以你应提供更多选择，并且也要求对方给出更多选择。始终坚持如此，不会有错。

“好警察”/“坏警察”

这个策略常常用于电影和求职面试中，但使用这一策略可以有效地让别人卸下防备，说服他们忽视“坏警察”，和“好警察”合作。团队中的一个人扮演朋友，而另外一个人扮演敌人。有时候那个可恶的“坏警察”并不会出现在房间中，而是作为威胁存在，通过偶尔的提及来威逼你和“稍微友好”的“好警察”做交易。

恐怖之处就在于你不知道他何时会出现。有一次，在向一家大型法律公司做完清楚的简报之后，我开始进行汇报。“坏警察”很快开始行动，这让我有些缺乏信心、底气不足。他们摆出一副让人难堪的样子：好像简报出了问题，或许他们并不需要我们所做的这种说明。幸亏我的老板久经沙场，看破玄机。他站起身，示意我们离开。他提出让“好警察”解决他们的内部问题，等他们清楚了自己的要求之后再邀请我们回来。情况立即有所转变，“坏警察”缩到壳中，让我们继续汇报。

试一试

应对圈套

这个练习是选择性的（好像其他练习不是选择性的一样），因为只有当你感觉到谈判对手在使用策略挑战你的地位的时候，才能用上。

逐条查看这些策略，标记出那些你曾经碰到过的。列出那些你可能再次遇到的策略，然后想想自己如何才能促进合作，让双方的力量重归平衡。最佳的回应方式往往是提问而非陈述，让其澄清意图或者揭穿他们的伎俩，让他们承担起进行合作性沟通的责任。

其他关于谈判的书中还列出了更多的策略。本章只列了一些最为常用的策略，就是希望在别人对你运用这些策略的时候你能够将其识破。面对这些圈套时还能继续保持合作性态度就是一个挑战。如果你怀疑自

己被戏弄了，或许最好的办法就是抽身离开，去寻找一个诚实的交易伙伴。谨记圈套只是一个信号，而不是解决方案。

避免圈套的自查清单

- 你是否信任与你谈判的人？
- 在谈判之外，你还能怎样提高你对谈判对手的信任水平？
- 你怎样增加对方对你的信任？

本章的自查清单比较简短，因为信任是谈判中唯一重要的事情。努力构建信任的基础将使谈判免于冲突竞争，并且带来更多的协同合作。

结语

付出越多就能收获更多吗

感谢你一直读到这里。看来，要么你是一个永不放弃的人，坚持寻找最后一颗智慧宝石；要么就是你看到了书中的简单观点所流露的巨大价值。或者上述原因皆有。我相信通过运用这些关于合作的行之有效的策略，你可以创造出积极行动的涟漪，影响不止一场谈判或者一段关系（远远超出你的想象）。每个行动都会产生相应的反应，我们在个人和职业生活中，总是面临着各种选择：采取怎样的行动以及要激发怎样的反应。我很欣赏你能看到合作性谈判这一观点的可能性，因为我见证了许多关系的改善、交易的达成和业务的提升，皆因采取了愿意创建一个适用于所有人的协议的态度。本章将对本书的内容进行简短总结，并提醒你如何在不同场景运用这些原则，创建积极的影响。

本书的基本前提是人作为社会性动物掌握着各种各样的资源，当我们通力合作并利用资源时，我们就能够比孤军奋战时创造更大的净产出。如果我们能够达成合作性协议，就能够为周围的人提供他们单枪匹马所无法达到的结果。同样地，如果没有他人的支持，我们也无法获得更好的结果。这种认识让我们能够积极地和对方合作，利用双方的优势、资源和网络想出办法并达成协议。

我们必须积极主动、谨慎行事，给谈判的准备和执行阶段赋予清晰的结构，这样才能达到我们的目的。然而，如果不能在每个阶段都保持合作性的态度并坚信结合双方资源可以让彼此获得更多，谈判的七步流程将成为空谈。

这就是为什么准备阶段被明确分为三个部分，因为态度当先。在给我们的对手提出要求之前，明确我们自己的视角并做好思想准备至关重要。分别从双方的角度进行准备会让你更加全面地看问题，从而带来卓有成效的合作。

为了发掘更多的可能性，人们需要被倾听，所以谈判中的一个重要阶段就是提问、倾听并寻找创造性的变量，为交易增加非同寻常的价值。虽然这些信息可能出现在准备阶段（步骤一至三），但更多的是来自开放和有效的对话（步骤四至六）。毫无芥蒂的沟通可以让你确定真正的问题所在，并与对方合作找到可以交换的有利变量。

在谈判中进行交换是为所有参与方带来价值的终极手段。通过准备、讨论和提案，我们建立起一个协议的绿色区域，让我们能够有效议价并相互交换真正有价值的东西。因为我们关注于创建内容明确且容易执行的协议，所以在许多情况下，将这些协议呈现于纸面或者公之于众有利于我们把想要的东西敲定下来，并且确保双方信守承诺。

记住

记住谈判的目的是创造价值。正如斯坦福大学的教授玛格丽特·尼尔（Margaret Neale）所说：

谈判就是帮你的对手找到问题的解决方案，你也会因此而过得更好。

我们都知道谈判发生在人与人之间，所以在谈判的正式七步流程之外，了解他人的感受是促进各方达成协议的关键。你会发现你对谈判对象的性格了解越多，就越会产生更多立竿见影的效果。

不过，交流的最大障碍并不完全在于我们身外（由别人的个性或者环境所引起）。相反，最大的障碍在于我们自身（由我们的感受、反应

和思考所引起）。意识到个人“操作系统”的运作方式以及反应的变化机制，我们能够轻松看待自己的情感和观点，在需要与他人连接的关键时刻看到问题的本质。随着这种意识的提升，我们得以创造性地看待问题，超越个人视角的局限性，发现解决办法，找到思路。了解这种思维、情绪和达到最具生产力的巅峰状态的能力之间的根本联系非常有用，因为如果我们心里充满了不安全的想法和徒劳的情绪，就无法进行有效合作。你可以在附录中找到一些拓展阅读读物，以便进一步了解这种思维的突破如何让你的生活体验有所不同，并且改变你的人际关系。

我相信你不会天真地认为只要读了本书就会变成一位谈判高手，或者就能制定出更多合作性的协议。只有当你将那些能给你启发的观点运用到每日的互动中时，你所付出的努力才能给你的生活带来变化。我期待听到你们将在本书中学到的内容投入实践的故事。

祝你们好运。这里只是起点，美好的事情即将发生。

推荐读物

虽然书店里有成百上千种关于谈判的书，但是本书的出版会带给读者新的视角——一个更加注重合作、更加实用的视角。这里还有一些资源，可以帮你加深对本书所涉及话题的理解，其中包括本书中提及的作者和图书。

有两本书让我个人受益匪浅，就是西德尼·班克斯（Sydney Banks）的《遗失的环节》（*The Missing Link*）和《受启发的园丁》（*The Enlightened Gardener*）。这两本书的资源很难找到，但可以在sydneybanksproducts.com上买到这两本书。下面还列出了一些值得一读且容易找到的图书。

Burns, Chantal. *Instant Motivation: The Surprising Truth behind What Really Drives Top Performance* （FT Press, 2014）.

Carlson, Richard. *Don’t Sweat the Small Stuff: Simple Ways to Keep the Little Things from Taking over Your Life* （Hodder, 1998）.

Cialdini, Robert. *Influence: The Psychology of Persuasion* （HarperBusiness, 2007, first published 1984）.

Cramer, Garret. *Stillpower: Excellence with Ease in Sports and Life* （Beyond Words Publishing, 2012）.

Fisher, Roger, William Ury & Bruce Patton. *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in* （Random House Business, 2012, first published 1981）.

Fromm, Erich. *The Art of Listening* （Constable, 1994）.

Grant, Adam. *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success* （W&N, 2014）.

Kennedy, Gavin. *Kennedy on Negotiation* （Routledge, 1997）.

Manning, Ken, Robin Charbit & Sandra Krot. *Invisible Power: Insight Principles at Work* （Insight Principles, 2015）.

Marcum, David, & Steven Smith. *Egonomics: What Makes Ego Our Greatest Asset* （*or Most Expensive Liability*）（Simon & Schuster, 2007）.

Neill, Michael. *Supercoach: 10 Secrets to Transform Anyone's Life* （Hay House, 2013）.

Neill, Michael. *The Inside-Out Revolution: The Only Thing You Need to Know to Change Your Life Forever* （Hay House, 2013）.

Rackham, Neil. *SPIN Selling* （Gower, 1995）.

Rubenstein, Terry, with Brian Rubenstein. *The Exquisite Mind: How a New Paradigm Transformed My Life …and Is Sweeping the World* （MX Publishing, 2016）.

Sharland, Alan. *How to Resolve Bullying in the Workplace: Stepping Out of the Circle of Blame to Create an Effective Outcome for All* （CreateSpace, 2016）.

Smart, Jamie. *Clarity: Clear Mind, Better Performance, Bigger Results* （Capstone, 2013）.

作者简介

加文·普雷斯曼于2002年创办了私人职业培训企业——Inspire公司。他的客户既有主流媒体和技术型企业，包括微软公司（Microsoft）、卫报传媒集团（Guardian Media Group）和推特（Twitter）；也有创新型企业，包括全球广播公司（Global Radio）、宝华公司（Bauer）、How To学院和社交媒体专业传播机构“我们爱社交”（We Are Social）公司。加文常年通过Inspire、Lumina Learning和多尔国际三家机构在世界各地进行谈判和影响力培训。他曾在“一念之间”专业学院学习，在Inspiring Insight公司进行商务培训和指导工作，还通过先天健康中心（Innate Health Center）与学校师生一起工作，将韧性和洞察力的培训带入学校。他帮助成立了一家公益学校——伊甸园小学——并担任理事长，同时他还是圣巴纳巴斯职业学院之家（The House of St Barnabas Employment Academy）的导师。

加文出生于一个老师、政治家、牧师和律师的家庭。他家里晚上不看电视，而是充满了激烈的争论。加文从他的父亲那里学到了全面了解问题的重要性，而从他的祖父那里学到了如何与人进行交流。他的祖母虽然没有在谈判方面教给他太多东西，却给了他无数心灵鸡汤。